

**Impacto da Capacitação na Liderança dos Docentes no Complexo Escolar 16 de Junho,  
em Moçâmedes**

**Impact of Training on the Leadership of Teachers at the 16 de Junho School Complex, in  
Moçâmedes**

**Impacto de la Capacitación en el Liderazgo de los Docentes en el Complejo Escolar 16  
de Junio, en Moçâmedes**

**Autores: Jackson Pereira Nongava**

Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo, Namibe. Angola

Correio: [jacksonpereiranongava3@gmail.com](mailto:jacksonpereiranongava3@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8284-923X>

**Jorge Luís Mena Lorenzo**

Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo, Namibe. Angola

Correio: [jorgemenalorenzo@gmail.com](mailto:jorgemenalorenzo@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3244-0129>

**Juan Silvio Cabrera Albert**

Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo, Lubango. Angola

Correio: [juansiporcuba@gmail.com](mailto:juansiporcuba@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5276-4123>

**Gerardo Félix Mena Díaz**

Ministério da Saúde Pública. Cuba

Correio: [gerardomd99@gmail.cu](mailto:gerardomd99@gmail.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0009-0001-5810-1184>

**Wilfredo Falcón Urquiaga**

Universidade Gregório Semedo. Angola

Correio: [falconcuba2007@gmail.com](mailto:falconcuba2007@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-0940-0530>

**Artigo Original.**

**RESUMO**

Num contexto educacional em constante mudança, a formação contínua dos docentes é essencial para fortalecer a liderança escolar e melhorar os resultados educativos. A falta de formação específica em liderança pode afectar a gestão escolar e o desenvolvimento profissional dos educadores, o que justifica esta análise. O artigo analisou o impacto da

capacitação docente nas práticas de liderança no Complexo Escolar 16 de Junho, em Moçâmedes, em 2024, com o objectivo de compreender a sua influência na gestão escolar, no ambiente de aprendizagem e nos desafios dos educadores. Foi utilizado um enfoque quantitativo, que incluiu a observação de actividades de capacitação, entrevistas a gestores, questionários a docentes e estudantes, e análise de documentos. Os resultados indicaram que, embora tenham sido reconhecidos benefícios, os impactos na liderança e na gestão escolar foram limitados, especialmente na tomada de decisões, resolução de conflitos e motivação da equipa. As percepções dos docentes, especialmente das mulheres, foram mais críticas em relação à capacitação, reconhecendo que a implementação de práticas de liderança foi insuficiente. A formação deve ser mais específica, contínua e adaptada às necessidades de cada género, com ênfase na resolução de conflitos, nas tecnologias e nas inovações pedagógicas. Os especialistas consideraram este estudo pertinente e recomendaram a sua replicação em outras instituições.

**Palavras-chave:** Capacitação docente; Gestão escolar; Liderança educacional; Moçâmedes.

#### **ABSTRACT**

In a constantly changing educational environment, continuous teacher training is essential to strengthen school leadership and improve educational outcomes. The lack of specific leadership training can affect school management and the professional development of educators, which justifies this analysis. This article analyzed the impact of teacher training on leadership practices at the 16 de Junho School Complex in Moçâmedes in 2024, aiming to understand its influence on school management, the learning environment, and the challenges faced by educators. A quantitative approach was employed, which included observing training activities, interviewing school managers, surveying teachers and students, and analyzing documents. The results indicated that, although benefits were recognized, the impacts on leadership and school management were limited, particularly in decision-making, conflict resolution, and team motivation. Teachers' perceptions, especially those of women, were more critical of the training, acknowledging that the implementation of leadership practices was insufficient. Training should be more specific, continuous, and adapted to the needs of each gender, with emphasis on conflict resolution, technology, and pedagogical innovations. Experts deemed this study relevant and recommended replicating it in other institutions.

**Keywords:** Educational leadership; School management; Teacher training; Moçâmedes.

## RESUMEN

En un entorno educativo en constante cambio, la formación continua de los docentes es esencial para fortalecer el liderazgo escolar y mejorar los resultados educativos. La falta de formación específica en liderazgo puede afectar la gestión escolar y el desarrollo profesional de los educadores, lo que justifica este análisis. El artículo analizó el impacto de la capacitación docente en las prácticas de liderazgo en el Complejo Escolar 16 de Junho, en Moçâmedes, en 2024, con el fin de comprender su influencia en la gestión escolar, el ambiente de aprendizaje y los desafíos de los educadores. Se empleó un enfoque cuantitativo, que incluyó la observación de actividades de capacitación, entrevistas a gestores, cuestionarios a docentes y estudiantes, y análisis de documentos. Los resultados indicaron que, aunque se reconocieron beneficios, los impactos en liderazgo y gestión escolar fueron limitados, especialmente en la toma de decisiones, resolución de conflictos y motivación del equipo. Las percepciones de los docentes, especialmente las mujeres, fueron más críticas respecto a la capacitación, reconociendo que la implementación de prácticas de liderazgo fue insuficiente. La formación debe ser más específica, continua y adaptada a las necesidades de cada género, con énfasis en resolución de conflictos, tecnologías e innovaciones pedagógicas. Los expertos consideraron este estudio pertinente y recomendaron replicarlo en otras instituciones.

**Palabras claves:** Capacitación docente; Gestión escolar; Liderazgo educativo; Moçâmedes.

## INTRODUÇÃO

A influência da capacitação docente na liderança educacional é um tema fundamental para a melhoria da qualidade educativa, especialmente em contextos desafiadores. Segundo Weinstein e Simielli (2022), a liderança escolar tem sido reconhecida como uma força transformadora essencial para a qualidade da educação. Seu impacto está directamente relacionado à capacidade dos actores escolares, especialmente dos directores, de influenciar positivamente o trabalho colectivo nas escolas, com o objectivo de formar as novas gerações.

Nesse sentido, Silva et al. (2020) destacam que, nas últimas décadas, a liderança tem atraído crescente atenção, impulsionada pela dinâmica de um mercado global cada vez mais competitivo. Este tema tem despertado o interesse tanto de organizações educacionais quanto empresariais, pois acredita-se que uma liderança eficaz pode ser a chave para romper com as visões tradicionais, criando ambientes de trabalho mais gratificantes tanto para os gestores quanto para suas equipes (Baptista, 2023).

No contexto educacional, um dos maiores desafios enfrentados por gestores e docentes é a falta de preparação em liderança. A carência de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a gestão tem sido apontada como um obstáculo significativo ao bom funcionamento das instituições (González et al., 2022; Paredes et al., 2021). Como afirmam Contreras e Ramírez (2020), um excelente profissional em sua área pode ter dificuldades ao assumir funções de gestão se não possuir a formação adequada. No caso das escolas, um docente altamente qualificado pedagogicamente pode não estar preparado para exercer uma liderança eficaz sem a capacitação necessária em gestão educacional (Cabral e Alves, 2021).

Curiosamente, a formação em liderança muitas vezes não é contemplada nos currículos dos programas de formação docente, o que deixa muitos educadores sem as ferramentas essenciais para gerir suas equipes e recursos de forma eficiente. Além disso, os programas de capacitação nas instituições escolares geralmente priorizam a formação pedagógica, sem abrir espaço para a discussão de temas como a liderança educacional (Mena e Mena, 2020).

Neste sentido, a capacitação docente tem se mostrado um factor crucial para o desenvolvimento profissional dos educadores, não apenas no aprimoramento das competências pedagógicas, mas também no fortalecimento das habilidades de liderança (Alexandre e Vicente, 2021). A formação contínua desempenha um papel essencial na construção de líderes educacionais capazes de influenciar positivamente o ambiente escolar e promover uma gestão mais eficaz no processo de ensino-aprendizagem."

De acordo com Weinstein e Simielli (2022):

Os graus de incerteza e estresse que caracterizam o início da carreira docente criam a necessidade de estabelecer programas de capacitação, nos quais directores experientes orientem e apoiem seus colegas iniciantes, tanto profissional quanto emocionalmente. Actividades como workshops para discutir medos e barreiras, interpretação de papéis (role-playing), simulações, análise de casos e visitas a outras escolas podem ajudá-los a desenvolver autoconfiança e aumentar sua auto-eficácia, além de fornecer uma visão inicial sobre a experiência gerencial. (p. 101)

Confirmando esses pontos, Silva et al. (2020) e Lizote et al. (2021) destacam que a capacitação, além de ser sistemática e planejada, deve responder às necessidades reais e futuras de uma pessoa ou grupo. Seu objectivo é transformar os conhecimentos, habilidades e atitudes do capacitado, promovendo seu desenvolvimento integral. Acrescentam que a capacitação não só melhora a eficácia profissional, mas também prepara os indivíduos para funções de liderança e

gestão, com o intuito de otimizar o desempenho laboral ou preparar os trabalhadores para suas funções específicas (Burguet e Campaña, 2020).

A capacitação dos gestores e docentes é, nos dias de hoje, uma actividade crucial para o sucesso organizacional. No entanto, para que seja eficaz, esse processo não pode ser realizado de maneira improvisada ou sem uma estratégia clara, pois isso resultaria em confusão e falta de direcção. Assim, é fundamental que a capacitação seja cuidadosamente planejada, estruturada e acompanhada, com objectivos bem definidos, para garantir que produza os resultados desejados e contribua efectivamente para o desenvolvimento da organização.

Em resumo, a capacitação dos docentes focada no desenvolvimento de habilidades de liderança é essencial para promover uma gestão escolar eficaz e criar um ambiente de aprendizagem mais produtivo. Além de aprimorar as competências pedagógicas, essa formação permite aos educadores desempenharem papéis de liderança, influenciando positivamente suas equipes e contribuindo para a melhoria do desempenho académico dos alunos. Ao integrar essas habilidades no desenvolvimento profissional contínuo, as escolas podem estabelecer um ciclo de inovação e excelência no ensino.

Embora a literatura ofereça uma visão abrangente sobre a capacitação docente e a liderança educacional, ainda existem limitações teóricas, principalmente pela ausência de modelos adaptados ao contexto angolano (Gaspar et al., 2024). Isso destaca a necessidade de uma gestão mais eficaz dos recursos humanos nas instituições educacionais. Além disso, observa-se uma dificuldade em integrar os conceitos teóricos de liderança à prática curricular, gerando uma desconexão entre teoria e prática.

### **Problemática da investigação**

A problemática central pesquisada gira em torno da identificação da percepção de gestores, docentes e estudantes sobre o impacto da capacitação profissional no contexto educacional do Complexo Escolar 16 de Junho, em Moçâmedes. A questão principal reside em como os programas de capacitação influenciam as práticas de liderança dos docentes e, conseqüentemente, o ambiente escolar e o desempenho académico dos alunos.

A falta de uma formação específica em liderança nas instituições educacionais pode comprometer a eficácia da gestão escolar e o desenvolvimento profissional dos educadores, o que justifica a análise deste fenómeno.

### Objectivo geral:

O objectivo geral do artigo é analisar o impacto da capacitação docente na melhoria das práticas de liderança no Complexo Escolar 16 de Junho, em Moçâmedes, em 2024.

Busca-se compreender como a formação contínua dos docentes contribui para a promoção de uma gestão escolar mais eficaz e para o fortalecimento do ambiente de aprendizagem, além de identificar os principais desafios enfrentados pelos educadores na implementação de práticas de liderança no contexto local.

A investigação adoptou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), descritiva e exploratória. Classifica-se como básica e estratégica, com um desenho não experimental e transversal, o que permite estudar o fenómeno em um momento específico no tempo. Os procedimentos incluem um estudo de caso simples, com desenho transversal, focado na análise do fenómeno em um ponto particular. A pesquisa tem um carácter social, abordando um problema relevante para os docentes do Complexo Escolar 16 de Junho, em Moçâmedes.

A investigação que sustenta o presente artigo foi realizada entre Janeiro e Julho de 2024, com o objectivo de obter dados representativos em diferentes fases do ano lectivo. Essa abordagem permitiu observar variações no ambiente escolar e nas dinâmicas de capacitação dos docentes ao longo do tempo, garantindo uma análise mais completa e precisa do impacto da capacitação na formação de liderança educacional.

A população do estudo foi composta por 72 indivíduos, dos quais 20 (28%) são do género masculino e 52 (72%) do género feminino. Para determinar o tamanho da amostra, foram utilizados os seguintes parâmetros: um nível de confiança de 95%, correspondente a um valor  $z$  de aproximadamente 1,96, uma margem de erro de 5% (ou 0,05 em termos decimais) e uma proporção esperada de 50% (ou 0,5 em termos decimais), que maximiza o tamanho da amostra. A Tabela 1 detalha o cálculo da amostra com base nesses parâmetros.

**Tabela 1.** Selecção da População, Amostra e Grupos Amostrais

Estratos	População	Género		Amostra	$f_0(\%)$	Tipo de amostragem
		Mulheres	Homens			
Docentes	72	52	20	60	83	Estratificado
Gestores	3	1	2	3	100	Intencional
Estudantes	99	30	30	60	61	Aleatória

**Legenda.**  $f_0$ . Frequência relativa, em percentual.

Os critérios para a selecção da população e da amostra da pesquisa são orientados pelo problema científico e pelo objectivo estabelecido. Adicionalmente, foi considerada a possibilidade de incluir grupos amostrais (gestores e estudantes), o que promove um intercâmbio de experiências, aumenta o rigor, amplia a diversidade de critérios e reforça o compromisso com os resultados obtidos.

Os métodos Estatístico-Matemáticos foram empregues para o processamento da informação, possibilitando a interpretação, resumo, inferências e apresentação dos dados. Os dados foram processados com Word, Excel (versão 24) e SPSS para Windows. Para isso, foram utilizados os seguintes instrumentos de colecta de dados:

- 🔗 Guia para análise do conteúdo de documentos orientadores.
- 🔗 Guia de observação das actividades de capacitação docente.
- 🔗 Guia de entrevista para gestores escolares.
- 🔗 Questionário para docentes.
- 🔗 Questionário para estudantes.

### **Definição operacional da variável dependente**

Neste caso, o **processo de liderança educacional** como variável dependente desta investigação pode ser definido operacionalmente como o efeito observado na capacidade de liderança dos gestores e docentes após a implementação de programas de capacitação. O processo de liderança educacional pode ser avaliado em duas dimensões principais com os seus respectivos indicadores:

#### **Dimensão 1. Desenvolvimento de competências de liderança**

Refere-se às habilidades e conhecimentos adquiridos pelos gestores e docentes para exercer uma liderança eficaz. Toma em consideração os seguintes indicadores como unidades mensuráveis que permitem avaliar o estado actual da dimensão:

- 🔗 Conhecimento sobre teorias e práticas de liderança
- 🔗 Habilidade para tomar decisões eficazes
- 🔗 Capacidade de motivar e inspirar a equipe
- 🔗 Competência na resolução de conflitos
- 🔗 Aptidão para planejar e implementar estratégias pedagógicas

## **Dimensão 2. Impacto na gestão escolar e clima organizacional**

Avalia como a formação em liderança afecta a gestão geral da escola e o ambiente de trabalho, incluindo a colaboração e motivação entre a equipe. Toma em consideração indicadores como unidades mensuráveis que permitem avaliar o estado actual da dimensão:

- Melhoria na comunicação entre gestores e docentes
- Aumento na colaboração e coesão entre a equipe escolar
- Redução de conflitos e problemas de disciplina
- Melhoria na satisfação geral dos docentes e alunos
- Aumento da eficiência nas práticas de gestão escolar

O estabelecimento dos parâmetros valorativos é expresso através de três níveis:

- O Nível Alto (NA), que identifica uma evolução do indicador, dimensão e variável que supera os 70% do total.
- O Nível Médio (NM), que identifica uma evolução do indicador, dimensão e variável entre 50% e 69%.
- O Nível Baixo (NB), que identifica uma evolução do indicador, dimensão e variável que não supera os 49%.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **Resultado da análise do conteúdo de documentos orientadores**

A análise dos sete documentos orientadores sobre capacitação docente no contexto angolano revela uma abordagem limitada à formação de competências de liderança. Embora a capacitação seja reconhecida, a liderança educacional não é tratada como uma prioridade estratégica. Em relatórios de avaliação, planos de formação e registros de participação, a capacitação é mencionada, mas sem foco claro na formação de líderes escolares, o que também se reflecte nas directrizes do Ministério da Educação e nas normas institucionais.

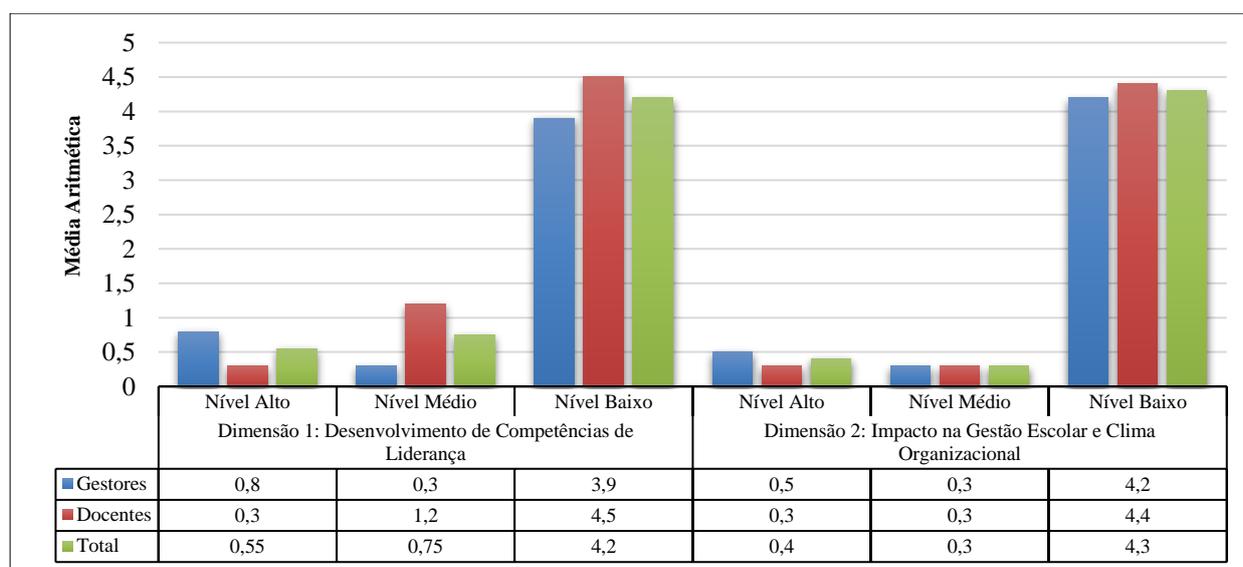
Além disso, o feedback da comunidade escolar indica que, apesar dos avanços pedagógicos, a liderança escolar não é vista como essencial para o progresso da instituição. O mesmo ocorre em fontes complementares, que abordam a capacitação pedagógica, mas negligenciam a liderança educacional. Em resumo, os documentos analisados não destacam a liderança como um factor central para a gestão escolar, o que é fundamental para melhorar os resultados educacionais. Como afirmam Porto e Pimenta (2022) é necessário que as políticas de

capacitação se concentrem na formação de líderes que possam guiar as escolas em direcção ao seu desenvolvimento sustentável.

### Resultado da observação das actividades de capacitação docente

A observação das actividades de capacitação foi realizada por meio de uma guia, com o objectivo de avaliar a formação em liderança educacional, envolvendo a participação de três gestores e 60 docentes em seis actividades. Os resultados estão apresentados na figura 1.

**Figura 1.** Resultados da observação das actividades de capacitação docente



Na primeira dimensão, os resultados indicam que tanto os gestores quanto os docentes aplicam de forma limitada as competências de liderança, com médias baixas na categoria NA, sendo 0.8 para os gestores e 0.3 para os docentes. Isso reflecte uma lacuna significativa na formação e na prática de liderança, corroborando estudos como os de Da Silva e Fagundes (2020) e Canguê (2020, 2022), que ressaltam a necessidade urgente de programas de capacitação contínua alinhados às exigências da liderança educacional.

Na segunda dimensão, o impacto das competências de liderança na gestão escolar e no clima organizacional também foi insuficiente, com médias altas na categoria NB, sendo 4.2 para os gestores e 4.4 para os docentes, sugerindo que, apesar de alguns avanços, as mudanças nas áreas de comunicação, colaboração e resolução de conflitos ainda são limitadas. Esses resultados reforçam a importância de programas de formação contínua, como destacam Morina e Kanaane (2020) e Serra e Oliveira (2022), para aprimorar a eficácia da liderança e promover um ambiente escolar mais colaborativo e positivo.

Tendências Gerais:

- ❖ A falta de formação pedagógica e capacitação contínua compromete o desenvolvimento das competências de liderança de gestores e docentes ao longo da carreira.
- ❖ As acções de liderança têm impacto limitado na gestão escolar e no clima organizacional, evidenciando a necessidade de aprimorar as práticas de liderança para gerar mudanças.
- ❖ A carência de competências em comunicação e colaboração afecta negativamente o ambiente escolar, prejudicando o sucesso das acções pedagógicas e a dinâmica entre gestores e docentes.

### **Resultado da entrevista para gestores escolares de Complexo Escolar 16 de Junho**

A entrevista com os gestores do Complexo Escolar 16 de Junho revelou que, apesar de reconhecerem a importância da capacitação recebida, ainda identificam lacunas no desenvolvimento de competências chave, como o uso de tecnologias, motivação da equipe e gestão de conflitos. Embora a formação tenha sido positiva, há uma necessidade de capacitação contínua e mais focada nas práticas de liderança que impactem directamente a gestão escolar.

Em relação ao impacto das competências de liderança na gestão escolar e no clima organizacional, os gestores destacam avanços, mas também desafios persistentes, como a indisciplina estudantil e a sobrecarga de trabalho. Eles sugerem que a liderança deve ser constantemente aprimorada, alinhando-se à visão de Silva et al. (2020), que enfatizam a evolução contínua das habilidades de liderança para enfrentar os desafios educacionais.

Tendências Gerais:

- ❖ A falta de inovação pedagógica e de uso eficaz de tecnologias prejudica a adaptação às demandas educacionais actuais.
- ❖ A sobrecarga de trabalho e a falta de apoio para manter a motivação da equipe comprometem o desempenho e o bem-estar dos gestores e docentes.
- ❖ A ausência de uma capacitação contínua e práticas de feedback eficazes dificulta a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da liderança escolar.

### **Resultado do questionário para docentes de Complexo Escolar 16 de Junho**

O questionário aplicado aos docentes do Complexo Escolar 16 de Junho forneceu informações relevantes sobre o impacto da capacitação docente na liderança e gestão escolar. Na Tabela 2, são apresentados os dados demográficos mais significativos.

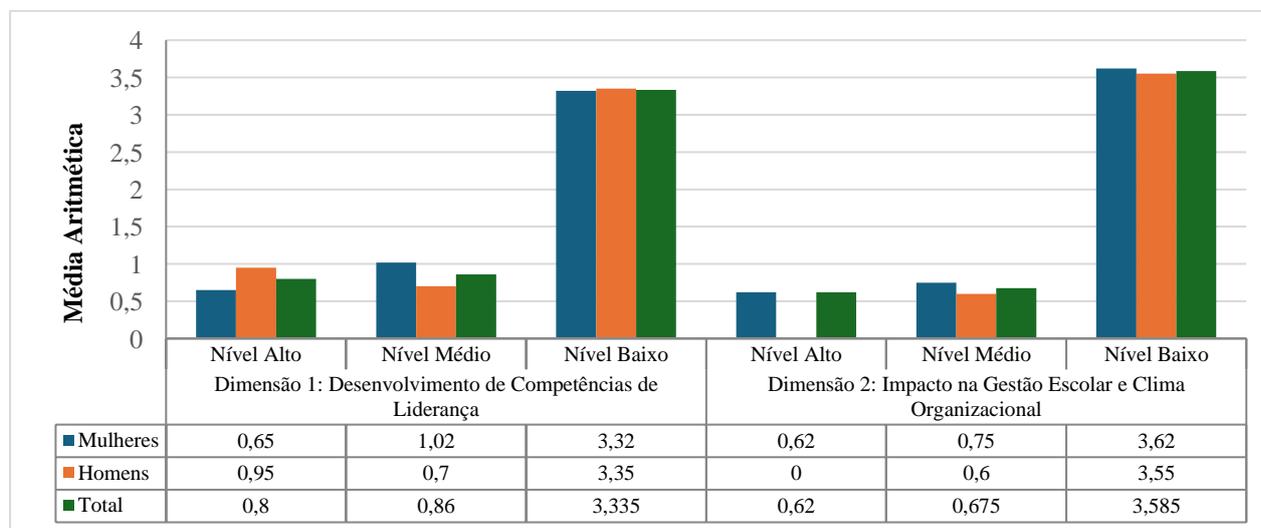
**Tabela 2.** Tabela de contingência dos dados demográficos (frequência observada e percentual)

Grau	Género		Faixa etária Mulheres (anos)			Faixa etária Homens (anos)		
	Mulheres <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	Homens <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	22-29 <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	30-39 <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	40-60 <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	22-29 <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	30-39 <i>f<sub>o</sub>(%)</i>	40-60 <i>f<sub>o</sub>(%)</i>
<b>Licenciados</b>	19	5	4 (20%)	11 (60%)	4 (20%)	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)
<b>T. Médio</b>	8	7	1 (12.5%)	5 (62.5%)	2 (25%)	3 (42.9%)	3 (42.9%)	1 (14.2%)
<b>Formação</b>	13	8	2 (15.4%)	5 (38.5%)	6 (46.1%)	0 (0%)	7 (87.5%)	1 (12.5%)
<b>Índice global</b>	40 (66.7%)	20 (33.3%)	7 (17.5%)	21 (52.5%)	12 (30%)	3 (15%)	13 (65%)	4 (20%)

A tabela mostra que a maioria das mulheres licenciadas (60%) e dos homens licenciados (60%) está na faixa etária de 30-39 anos. Entre os docentes com formação de Técnico Médio, as mulheres (62.5%) também se concentram na faixa de 30-39 anos, enquanto os homens estão divididos entre as faixas de 22-29 anos e 30-39 anos (42.9%). Na categoria "Formação", tanto mulheres quanto homens predominam na faixa de 30-39 anos. Esses dados reflectem uma diversidade nas idades e experiências dos docentes, destacando a necessidade de programas de formação contínua adaptados às diferentes faixas etárias e de acções para equilibrar a representatividade de géneros nas diversas áreas de formação.

Na Figura 2 é apresentada a comparação das dimensões 1 e 2 entre docentes da amostra.

**Figura 2.** Resultado geral de questionário para docentes de Complexo Escolar 16 de Junho



Os resultados da primeira dimensão, sobre o desenvolvimento de competências de liderança, indicam um impacto limitado da capacitação nas áreas-chave, como teorias de liderança, tomada de decisões, resolução de conflitos e motivação. Embora as médias para mulheres (3.32) e homens (3.35) sejam semelhantes, os homens se mostraram mais críticos, especialmente em relação à resolução de conflitos e ao planeamento estratégico, onde os avanços foram mínimos. A maior melhoria observada foi na capacidade de motivar os colegas, mas de forma moderada, sem grandes mudanças nas demais áreas da liderança.

Na segunda dimensão, sobre gestão escolar e clima organizacional, os resultados também foram modestos, com médias de 3.62 para mulheres e 3.55 para homens, ambas dentro da categoria de Nível Baixo (NB). A capacitação foi vista como insuficiente para melhorar a comunicação entre gestores e docentes, a colaboração da equipe e a eficácia da gestão escolar. Embora alguns avanços limitados tenham sido notados, a maioria dos participantes relatou que as mudanças no ambiente escolar foram pouco significativas.

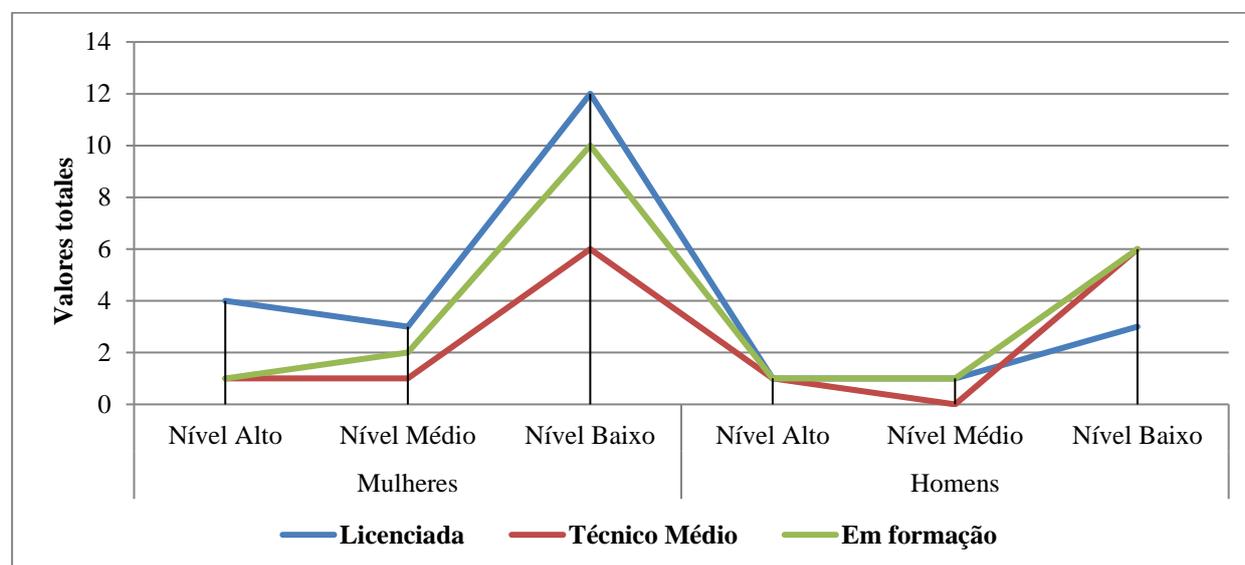
Esses achados sugerem que, apesar do reconhecimento dos benefícios da capacitação, os impactos na liderança e na gestão escolar ficaram abaixo das expectativas. Como apontam Albuquerque e Santos (2019) e Carvalho (2022), a capacitação deve ser contínua e abranger não apenas o desenvolvimento técnico, mas também a gestão emocional, a resolução de conflitos e a implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

Em relação às diferenças de género, observou-se que as mulheres apresentaram uma visão mais crítica sobre os resultados da formação, especialmente nas áreas de resolução de conflitos e comunicação com gestores. Essa percepção diferenciada pode ser entendida a partir do conceito de diversidade, equidade e inclusão, conforme abordado por Mezia (2023) e BCSD e EY. (2023). Diversidade, Equidade & Inclusão no Meio Empresarial Português. Historicamente, as mulheres enfrentam desafios adicionais no ambiente escolar, como a sobrecarga de trabalho e o reconhecimento limitado de suas competências de liderança, o que impacta a forma como percebem e avaliam as iniciativas de capacitação.

Portanto, é essencial que os programas de capacitação integrem as especificidades de género, promovendo não apenas igualdade de oportunidades, mas também um ambiente inclusivo que valorize as diferenças. A formação deve ser adaptada para atender às realidades e necessidades de cada género, garantindo que todos os docentes possam se beneficiar de um processo formativo verdadeiramente transformador e que fortaleça a liderança de forma equitativa para todos.

Na Figura 3, é apresentada a distribuição dos docentes de acordo com o grau académico e as categorias de avaliação da variável dependente.

**Figura 3.** Distribuição dos docentes de acordo com o grau académico



A análise revela que, apesar do grau académico, muitos docentes não percebem um impacto significativo da formação nas suas competências. As mulheres licenciadas, por exemplo, apresentam a maioria das respostas no Nível Baixo (12), seguidas de Nível Médio (3) e Alto (4), indicando limitações na aplicação das competências adquiridas. Os homens licenciados têm uma distribuição mais equilibrada, mas também enfrentam dificuldades, com 3 no Nível Baixo, 1 no Médio e 1 no Alto.

Entre os docentes com Técnico Médio, tanto mulheres quanto homens apresentam predominância de respostas no Nível Baixo (6 em cada grupo), sugerindo que a formação não tem sido eficaz para gerar avanços na liderança e gestão escolar.

Além disso, docentes em formação, tanto mulheres (10) quanto homens (6), também apresentam a maioria das respostas no Nível Baixo, o que indica que a capacitação em andamento ainda não está gerando os resultados esperados.

Esses dados apontam para a necessidade urgente de revisar as práticas de capacitação, conforme sugerido por Carvalho (2022), adaptando-as para promover um impacto real nas competências de liderança e gestão escolar. Em relação às respostas fornecidas pelos docentes nas perguntas abertas do questionário:

**a) Qual foi o principal benefício que você percebeu após participar da capacitação?**

“O principal benefício foi a oportunidade de reflectir sobre algumas práticas de gestão e liderança. No entanto, os resultados práticos dessa reflexão ainda não se traduziram em melhorias concretas no meu trabalho diário. Senti que poderia ter sido mais focado em áreas mais específicas da minha actuação, como a gestão de sala de aula ou o uso de novas tecnologias”.

**b) Descreva um exemplo específico de como a capacitação ajudou na sua prática diária.**

“Não houve mudanças significativas ou imediatas na minha prática diária. Alguns conceitos de liderança podem ter sido úteis para reflectir sobre a dinâmica da equipe, mas na prática, a aplicação desses conceitos não foi tão clara, especialmente em relação à resolução de conflitos ou ao planeamento estratégico de aulas”.

**c) Quais áreas da capacitação acredita que poderiam ser melhoradas?**

“Acredito que a capacitação poderia ser mais prática e voltada para soluções do dia a dia. Faltaram mais exemplos aplicáveis à realidade das nossas escolas. Além disso, o uso de tecnologias e inovações pedagógicas deveria ser mais explorado, já que esses são pontos de grande necessidade para modernizar a gestão escolar e melhorar o aprendizado dos alunos”.

**d) Considera que a capacitação teve impacto na sua satisfação geral? Explique.**

“Não sinto que a capacitação tenha impactado de forma significativa minha satisfação. Embora tenha trazido alguns conhecimentos teóricos, não percebi uma mudança concreta nas minhas condições de trabalho ou nos resultados dos alunos. A falta de acompanhamento contínuo também prejudica o aproveitamento real das capacitações”.

Tendências Gerais:

- 🔗 A capacitação tem impacto limitado em liderança e gestão, com avanços mínimos em áreas chave como tomada de decisões e comunicação.
- 🔗 Mulheres são mais críticas em relação ao impacto da capacitação, reflectindo desafios específicos de género no contexto escolar.
- 🔗 Tanto docentes quanto gestores percebem a falta de melhorias significativas na colaboração entre equipes e na adopção de novas metodologias pedagógicas.

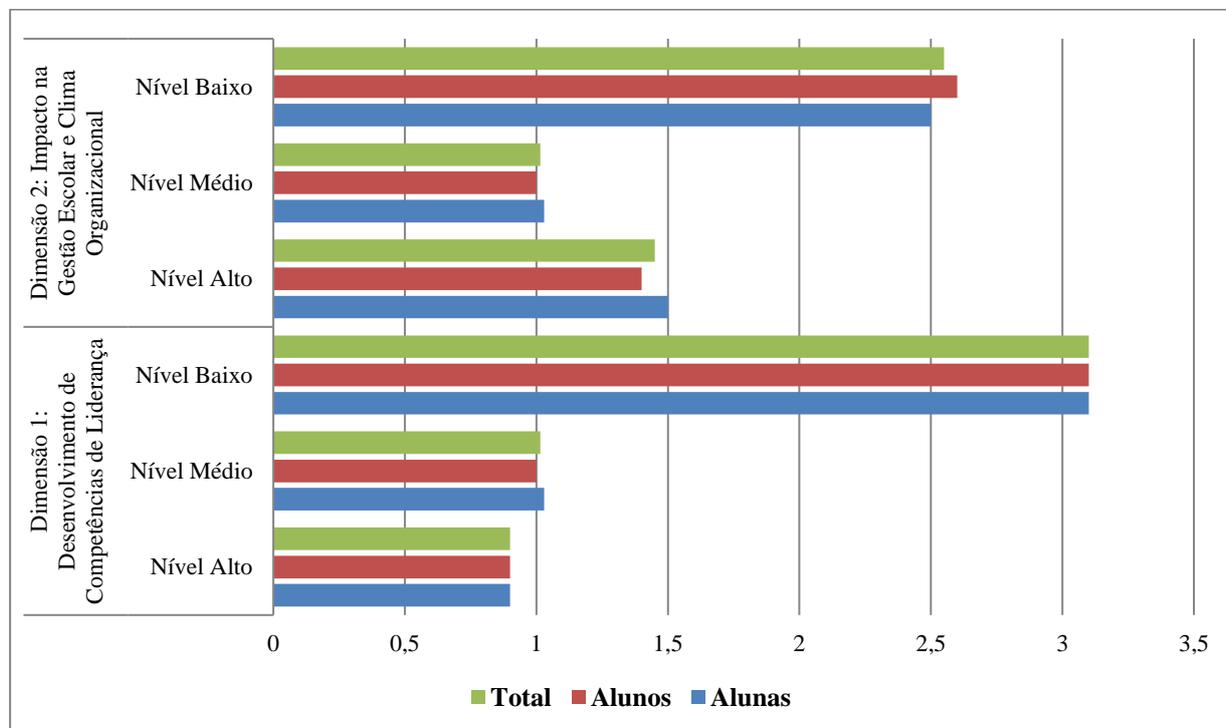
Em resumo, embora os resultados gerais sejam semelhantes, as tendências se concentram mais na aplicação pedagógica e na comunicação, enquanto as dos gestores estão mais voltadas para o desenvolvimento de habilidades de liderança organizacional e gestão de equipas. De qualquer forma, os resultados indicam que a capacitação precisa dar maior ênfase à liderança educacional, com o objectivo de fortalecer as competências de liderança no ambiente escolar.

### Resultado do questionário para estudantes de Complexo Escolar 16 de Junho

O questionário aplicado aos alunos teve como objectivo obter uma visão rápida e eficaz sobre a capacidade de liderança dos gestores e docentes, a partir da perspectiva dos estudantes. Foi aplicado a um grupo amostral de 60 estudantes (30 mulheres e 30 homens), com idades entre 14 e 34 anos, com maior concentração no intervalo etário de 15 a 17 anos, distribuídos desde a nona classe até o segundo ciclo. Isso permitiu obter uma visão abrangente e equilibrada das percepções dos estudantes sobre a liderança e gestão escolar, levando em consideração as diferentes faixas etárias e níveis de ensino.

Na Figura 4, são apresentadas as médias aritméticas das respostas dadas pelos estudantes.

**Figura 4.** Distribuição das médias aritméticas das respostas dadas pelos estudantes



A análise dos resultados mostra que tanto as alunas quanto os alunos apresentaram uma percepção negativa sobre as competências de liderança dos gestores e docentes, especialmente no que diz respeito à transparência nas decisões e à resolução de conflitos. A maioria das respostas ficou no nível baixo (NB), reflectindo uma insatisfação com a eficácia da liderança e a gestão escolar (Guimarães et al., 2021).

Esse cenário se repete na avaliação do impacto da capacitação na gestão escolar e no clima organizacional, com os estudantes, especialmente os alunos, destacando a falta de clareza nas expectativas dos docentes e a percepção de um ambiente escolar pouco produtivo e positivo.

Esses dados indicam um impacto limitado da formação na melhoria da gestão e liderança, corroborando as observações Kumenda (2024) sobre a importância da comunicação eficaz e do papel transformador da liderança escolar.

A falta de progresso nas competências de liderança também se alinha com as abordagens de Weinstein e Simielli (2022), que defendem que uma liderança escolar eficaz deve ser capaz de melhorar a qualidade educacional e promover um trabalho colaborativo entre docentes. Além disso, como destacado por Albuquerque e Santos (2019), a liderança precisa ser inclusiva, integrando todos os membros da comunidade escolar e garantindo um ambiente de confiança e equidade. A análise sugere que os gestores falharam em estabelecer essa conexão entre a escola, a família e o Ministério da Educação, uma lacuna importante para o fortalecimento da gestão escolar. Assim, como apontado pela integração desses diversos actores é essencial para melhorar as políticas educacionais e a eficácia da gestão escolar.

Tendências Gerais:

- Tanto alunas quanto alunos percebem a formação de forma negativa, com a maioria das respostas no nível baixo (NB), indicando que a capacitação não está atendendo às expectativas de forma eficaz.
- As diferenças de percepção entre os géneros são pequenas, com as alunas avaliando ligeiramente melhor a Dimensão 1, mas ainda assim, as percepções negativas predominam em ambos os grupos.
- As áreas críticas identificadas, como tomada de decisões, resolução de conflitos e ambiente escolar, indicam a necessidade urgente de melhorias para criar um ambiente educacional mais eficaz e positivo.

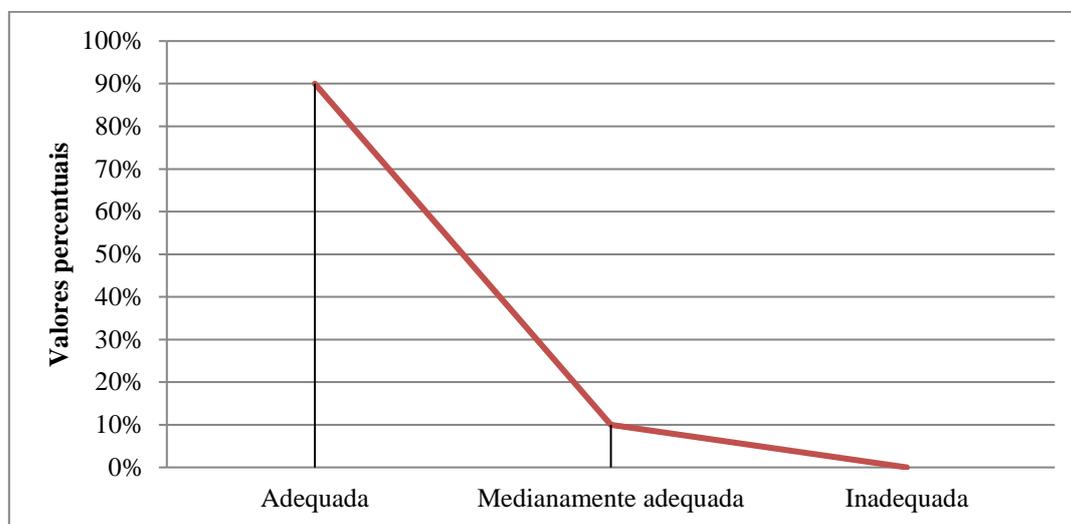
Com o objectivo de avaliar a validade deste estudo, foi realizada uma consulta a especialistas por meio do método Delphi. Os critérios seguidos para a sua selecção foram os seguintes:

- Prestígio alcançado em sua actuação profissional.
- Possuir título científico de Mestre ou grau de Doutor.
- Ter mais de 10 anos de experiência no ensino.
- Estar disposto a participar da pesquisa.

Contou-se com a colaboração de 15 especialistas. Ao avaliar seu grau de competência, apenas os critérios de 13 foram levados em consideração, uma vez que seu coeficiente de competência

foi avaliado com um nível médio ou alto. Da mesma forma, todos os indicadores foram considerados bastante adequados (Figura 5).

**Figura 5.** Representação da matriz de opinião dos especialistas



De acordo com os critérios fornecidos pelos especialistas, com base nos indicadores avaliados, o estudo realizado é altamente pertinente. Ou seja, além de ser válido, atende aos requisitos de funcionalidade, o que significa que seus resultados e conclusões podem ser implementados de forma eficaz.

Além disso, é aplicável a outras instituições educacionais, considerando as semelhanças nos contextos e nas necessidades dos ambientes de ensino analisados. Esse nível de aplicabilidade amplia a relevância do estudo, tornando-o não apenas útil no Complexo Escolar 16 de Junho, em Moçâmedes, mas também um modelo adaptável a diferentes realidades educacionais, o que reforça sua contribuição para o avanço do conhecimento na área.

## CONCLUSÕES

Como resultado da aplicação dos métodos teóricos e empíricos, pode-se concluir que:

- A análise dos resultados mostra que a capacitação oferecida no Complexo Escolar 16 de Junho teve um impacto limitado nas práticas de liderança dos docentes. Embora tanto os gestores quanto os docentes reconheçam a importância da formação, a aplicação prática das competências adquiridas foi insatisfatória, especialmente nas áreas de resolução de conflitos, tomada de decisões e comunicação. A percepção predominante, tanto entre os docentes quanto entre os alunos, é de que a formação não gerou mudanças significativas no desempenho das lideranças escolares.

- As conclusões indicam que a formação ainda é insuficiente para promover melhorias substanciais no ambiente escolar e na gestão pedagógica. A falta de um foco específico em competências de liderança nas capacitações reflecte-se directamente na ausência de resultados positivos nas práticas de gestão e no clima organizacional da escola. Além disso, torna-se evidente a necessidade de integrar a formação em liderança com o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de comunicação, o que é fundamental para o fortalecimento da gestão escolar.
- Por fim, a pesquisa destaca a importância de uma formação docente mais focada e contínua, com ênfase no desenvolvimento de competências de liderança adaptadas à realidade local. As lacunas observadas nos resultados apontam para a urgência de programas de capacitação que abordem de forma mais eficaz as necessidades de liderança, criando um ambiente mais colaborativo, inclusivo e produtivo. O impacto da capacitação no Complexo Escolar 16 de Junho, portanto, depende de uma abordagem mais estratégica e personalizada, que considere as necessidades específicas dos docentes e da escola como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L.F.G. e Santos, A.S. (2019). Governança Corporativa: uma análise da representatividade das mulheres na directoria executiva das empresas listadas na B3. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11 (3): 346–361. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2019.v11i3.458>
- Alexandre, F. e Vicente, L. (2021). O Bem-estar do Professor como Factor impactante no Sucesso Educativo dos Alunos. *Eduletters* 6: 1-7. <https://fep.porto.ucp.pt/pt-pt/asset/24026/file>
- BCSD, & EY. (2023). Diversidade, Equidade & Inclusão no Meio Empresarial Português. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_pt/topics/ey\\_bscd-portugal-dei-no-tecido-empresarial-portugues.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/ey_bscd-portugal-dei-no-tecido-empresarial-portugues.pdf)
- Burguet, N. e Campaña, A. (2020). Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad. *CENIC Ciencias Biológicas*, 51 (3): 207-221. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181272274005>
- Cabral, I. e Alves, J.M. (2021). Lideranças Educativas e Organização Escolar: pensar, investigar, disseminar. *Eduletters*. 106 p.

[https://www.porto.ucp.pt/sites/default/files/files/FEP/SAME/Eduletters\\_AGO21\\_VF.pdf](https://www.porto.ucp.pt/sites/default/files/files/FEP/SAME/Eduletters_AGO21_VF.pdf)

Cangue, J. (2020). Liderança nas escolas de Magistério em Angola. *Intersaberes*, 15 (35): 733-765. doi: <https://doi.org/10.22169/revint.v15i351959>.

Cangue, J. (2022). Liderança para inovação-gerencial e formação docente em competências pedagógicas no âmbito pandêmico. *Educação, Pesquisa e Inclusão*, 3: 1-19. <https://doi.org/10.8227/2675-3294repi.V3i7.7130>

Carvalho, R.M. (2022). *Deveres da Corporate Governance - Representação de Partes Interessadas no Conselho de Administração* (Lidel, Ed.). Lidel. 28 p. [https://almedina.ams3.cdn.digitaloceanspaces.com/pdf\\_preview/9789897528453.pdf](https://almedina.ams3.cdn.digitaloceanspaces.com/pdf_preview/9789897528453.pdf)

Contreras, N.A. e Ramírez, M.L. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y cirujanos*, 88 (4), p. 527. <https://doi.org/10.24875/ciru.19001413>

Da Silva, J.C. e Fagundes, P.M. (2020). O desenvolvimento de competências de liderança em mundos digitais virtuais tridimensionais. *Valore, Volta Redonda*, 5 (edição especial): 293-311. <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/662/463>

Gaspar, I.F., Dias, J., Domingos, Z. e Chedian, R. (2024). Saúde e educação em Angola: serviço social como trajetória pétreia de interlocução. *ARACÊ, São José dos Pinhais*, 6 (2): 2832-2849. <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/852>

González, M., Canós, L. e Hernández, D. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional. *South Florida Journal of Development, Miami*, 3(4): 4495-4505. doi: <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>

Guimarães, L., Machado, M. & Silva, B. (2021). Estilos de liderança e satisfação no trabalho. *Revista Multidisciplinar. Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 28: 323-354. [https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/1532/1121](https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532/1121)

Kumenda, J.S. (2024). Análise do Papel da Liderança na Resolução de Conflitos Organizacionais. *FARMHOUSE Ciência & Tecnologia. Revista multidisciplinar do Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia*, 4 (3): 1-21. <https://revista.insutec.ao/index.php/fct/article/view/70>.

- Lizote, S.A., Schwabe, M.L., dos Santos, J., dos Santos, N.P. e Moreira, N. (2021). Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis. *Competência*, 14 (2). <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/833>
- Mena, J.A. e Mena, J.L. (2020). El método de formación en la actividad profesional productiva. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 53(1): 81-96. [https://doi.org/10.14195/1647-8614\\_53-1\\_5](https://doi.org/10.14195/1647-8614_53-1_5)
- Mezia, A.F. (2023). Reflexões sobre a Mulher Contemporânea na Governança. (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/50176/1/TESE\\_Ana%20Filipa%20Mezia\\_VFdocx.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/50176/1/TESE_Ana%20Filipa%20Mezia_VFdocx.pdf)
- Morina, M.F. e Kanaane, R. (2020). O professor como mediador no desenvolvimento da liderança dos alunos: perspectiva psicossocial. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 40 (98): 35-49. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v40n98/a05v40n98.pdf>
- Paredes, D., Ibarra, L.E. y Moreno, Z.E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50 (127): 69-90. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>
- Porto, A.C.R.C. e Pimenta, M.A. (2022). Liderança docente: desenvolvimento de instrumento de identificação de docentes-líderes. *In SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3964>
- Serra, L.M. e Oliveira, S. (2022). A influência da liderança partilhada no bem-estar docente. *Humanidades & Tecnologia (FINOM)*, 38: 137-162. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7396776>
- Silva, J.C., Moreira, M.Z., Leopoldino, C.B. e Guimarães, E.T. (2020). A liderança transformacional no trabalho docente e na formação discente: um Estudo de Caso com Estudantes de Graduação em Administração. *Perspectivas Contemporâneas*, 15 (3): 1-20. <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>
- Weinstein, J. e Simielli, L. (2022). Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. UNESCO, 7, Paris. p. 101. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>