

## LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PENITENCIÁRIO MOÇAMBICANO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Tomás Ernesto Enosse<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo analisa a liderança e a gestão escolar no contexto penitenciário moçambicano, destacando os desafios e possibilidades da educação prisional como instrumento de ressocialização. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em análise documental de dispositivos legais publicados entre 2002 e 2025 e em revisão bibliográfica especializada. O estudo identifica uma lacuna crítica na literatura e na prática institucional: a ausência de modelos de gestão escolar especificamente concebidos para o ambiente de reclusão, o que resulta numa tensão permanente entre a lógica securitária e a autonomia pedagógica. Os resultados demonstram que a implementação da educação enfrenta limitações devido à centralização hierárquica e à escassez de recursos. Conclui-se que a liderança transformacional e participativa constitui o modelo mais adequado para promover o desenvolvimento dos reclusos, embora sua aplicação dependa de capacitação específica para os gestores e de uma articulação interinstitucional efetiva entre o Ministério da Educação e o Serviço Nacional Penitenciário (SERNAP). O estudo fornece subsídios para políticas públicas voltadas à reforma penal e à humanização do sistema penitenciário em Moçambique.

**Palavras-chave:** gestão escolar; liderança transformacional; educação prisional; Moçambique; ressocialização.

## SCHOOL LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE MOZAMBICAN PRISON CONTEXT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**Abstract:** This article analyses school leadership and management within the Mozambican penitentiary context, highlighting the challenges and possibilities of prison education as an instrument of resocialisation. The research adopts a qualitative approach, grounded in documentary analysis of legal instruments published between

---

1 Mestrando em Liderança e Gestão de Educação pela Universidade Eduardo Mondlane – Moçambique (UEM), Licenciado em Filosofia pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM), Docente na Escola Prática Penitenciária- Moçambique, E-mail: [tomasmatsinhe3@gmail.com](mailto:tomasmatsinhe3@gmail.com)

2002 and 2025 and in a specialised literature review. The study identifies a critical gap in both the literature and institutional practice: the absence of school management models specifically designed for the custodial environment, resulting in a persistent tension between the security logic and pedagogical autonomy. The findings demonstrate that the implementation of education is constrained by hierarchical centralisation and resource scarcity. It is concluded that transformational and participatory leadership constitutes the most appropriate model to promote inmates' development, although its application depends on specific training for managers and effective interinstitutional coordination between the Ministry of Education and the National Penitentiary Service (SERNAP). The study provides inputs for public policies aimed at penal reform and the humanisation of the penitentiary system in Mozambique.

**Keywords:** school management; transformational leadership; prison education; Mozambique; rehabilitation.

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o arcabouço normativo moçambicano tenha avançado na garantia do direito à educação nas prisões, persiste uma lacuna crítica no que se refere à operacionalização pedagógica sob a égide da segurança. A literatura contemporânea indica que a transposição de modelos de gestão escolar convencionais para o ambiente de reclusão tende a ignorar as tensões inerentes às chamadas “instituições totais”<sup>2</sup>, conceito desenvolvido por Erving Goffman, resultando em um déficit de lideranças preparadas para mediar o conflito entre a custódia institucional e a emancipação educativa. É justamente nessa dissonância entre o direito formalmente garantido e a prática administrativa que este estudo se insere, buscando fundamentar um modelo de gestão que ultrapasse a mera burocracia institucional e atue como instrumento efetivo de ressocialização.

A educação constitui um pilar central dos processos de reabilitação e reintegração social de pessoas privadas de liberdade, sendo reconhecida internacionalmente como um direito humano fundamental e como um instrumento estratégico para a redução da reincidência criminal. Em Moçambique, esse entendimento encontra respaldo jurídico na Constituição da República de Moçambique, que consagra o direito universal à educação, bem como no Código de Execução das Penas de Moçambique, que atribui à educação um papel relevante na transformação social da pessoa reclusa e na sua preparação para o retorno à convivência comunitária. A literatura internacional sustenta que sistemas penitenciários que integram a educação

---

2 Conceito sociológico introduzido por Erving Goffman (1961), para designar organizações nas quais um grande número de indivíduos vive e trabalha num mesmo espaço, separado da sociedade exterior por um período prolongado, sob uma autoridade única e regras rigidamente estruturadas. Nessas instituições como prisões, quartéis ou hospitais psiquiátricos a vida quotidiana é altamente regulada, com restrições à autonomia individual e forte controlo das rotinas, relações sociais e processos educativos.

como eixo estruturante tendem a alcançar resultados mais consistentes nos processos de reinserção social (UNESCO, 2015; United Nations Office on Drugs and Crime, 2019).

No contexto nacional, o Serviço Nacional Penitenciário tem introduzido progressivamente escolas nos estabelecimentos penitenciários, em articulação com o sistema educacional previsto na Lei n.º 3/2013 do Sistema Nacional de Educação. Essa iniciativa representa um avanço significativo no reconhecimento da educação prisional como política pública. Entretanto, sua implementação ocorre em um ambiente institucional marcado por limitações estruturais, superlotação, escassez de recursos humanos qualificados e forte predominância da lógica securitária definida pelos regulamentos do sistema penitenciário e pelo estatuto do pessoal com funções de guarda penitenciária (Moçambique, 2019; 2020). Estudos nacionais indicam que, apesar da existência formal de escolas nas prisões, persistem fragilidades na organização e no funcionamento dessas estruturas educativas (Mutemba & Niquice, 2023).

A lacuna de conhecimento reside, precisamente, na carência de estratégias de liderança capazes de mediar essa dualidade no contexto moçambicano. Enquanto a escola busca promover emancipação, desenvolvimento humano e formação cidadã, a prisão, enquanto instituição total, tende a privilegiar o isolamento, a vigilância e o controle disciplinar. A limitação dos modelos tradicionais de gestão educacional nesse contexto decorre, em grande medida, da desconsideração das especificidades organizacionais, institucionais e humanas do ambiente prisional, resultando em práticas de gestão fragmentadas que comprometem a eficácia da educação como instrumento de reintegração social.

A relevância deste estudo justifica-se tanto do ponto de vista social quanto jurídico. Sob a perspectiva social, a análise da liderança e da gestão escolar em contextos prisionais contribui para o fortalecimento de práticas educativas orientadas pela dignidade humana e pela redução da reincidência criminal. No plano jurídico-institucional, o estudo dialoga com os compromissos assumidos pelo Estado moçambicano no âmbito da Constituição da República de Moçambique, do sistema nacional de educação e da legislação penitenciária, oferecendo subsídios científicos para o aprimoramento das políticas públicas e para o fortalecimento das estratégias de educação no sistema prisional.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo investigar de que maneira a liderança e a gestão escolar no contexto penitenciário moçambicano influenciam a experiência educativa e o processo de reintegração social das pessoas privadas de liberdade, a partir de uma abordagem documental e bibliográfica. Para alcançar esse objetivo, o artigo estrutura-se em cinco seções: após esta introdução, apresenta-se a metodologia; em seguida, discute-se a revisão da literatura; posteriormente, analisa-se o estado atual da liderança e da gestão escolar no sistema penitenciário moçambicano; e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

## **2 GESTÃO, EDUCAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS EM CONTEXTO PENITENCIÁRIO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES EM MOÇAMBIQUE**

O estudo da educação em contextos de privação de liberdade requer uma abordagem que articule gestão escolar, prática pedagógica e políticas públicas, considerando tanto os fundamentos teóricos quanto a implementação prática. Nesse contexto, três eixos centrais os paradigmas da gestão escolar contemporânea, o papel da escola no sistema prisional e as políticas públicas de educação fornecem o fundamento teórico e normativo para compreender os desafios e as oportunidades da educação prisional em Moçambique. A análise integra conceitos de liderança transformacional, gestão participativa e direito à educação, evidenciando como normas legais, experiências nacionais e estudos recentes de Mutemba (2023–2025) contribuem para a compreensão desse campo de investigação.

### **2.1 Paradigmas da Gestão Escolar Contemporânea**

A gestão escolar contemporânea configura-se como um processo complexo de organização, coordenação e liderança pedagógica. Segundo Libâneo (2004, p. 45):

A gestão escolar não pode ser compreendida apenas como administração de recursos; ela é essencialmente um ato pedagógico que articula todas as dimensões da escola, envolvendo professores, alunos e comunidade na busca de resultados educativos significativos.

Esse entendimento amplia a visão tradicional de administração escolar, deslocando o foco de uma simples organização burocrática para uma prática pedagógica estratégica e participativa, na qual a liderança assume papel central.

De acordo com Heloísa Lück (2008), os paradigmas da gestão escolar contemporânea incluem a gestão democrática, a liderança transformacional e a gestão participativa, cada um contribuindo de maneira distinta para o fortalecimento do ambiente escolar. A gestão democrática pressupõe que as decisões sejam tomadas de forma compartilhada, garantindo a corresponsabilidade de professores, alunos, pais e demais membros da comunidade educativa. A liderança transformacional, por sua vez, enfatiza a capacidade do gestor de inspirar, motivar e transformar a prática pedagógica, promovendo mudanças que ultrapassam a rotina administrativa e incorporam valores de inovação e criatividade. Já a gestão participativa estabelece canais formais e informais de envolvimento coletivo, permitindo que os diversos atores da escola contribuam para o planejamento, execução e avaliação das atividades educativas.

No contexto escolar convencional, a adoção desses paradigmas tem demonstrado resultados positivos na motivação docente, na melhoria do desempenho dos estudantes e na criação de ambientes educativos mais inclusivos e colaborativos (Almeida, 2019). Entretanto, em contextos de reclusão, a aplicação desses modelos enfrenta pressões adicionais decorrentes da necessidade de manutenção da ordem e da segurança, características centrais das chamadas instituições totais, conceito desenvolvido por Erving Goffman. Nas prisões, o ambiente educativo convive permanentemente com regras rígidas de disciplina e hierarquia, que podem limitar a autonomia pedagógica e dificultar a implementação de práticas de gestão democrática ou participativa.

A literatura internacional sobre educação prisional destaca que, mesmo em cenários de restrição, a liderança transformacional e participativa pode produzir impactos significativos nos processos de reabilitação e reintegração social das pessoas privadas de liberdade. Estudos da UNESCO (2015) e do United Nations Office on Drugs and Crime (2019) demonstram que programas educativos conduzidos de forma estratégica e participativa contribuem para a redução da reincidência criminal e para o desenvolvimento de competências cognitivas, sociais e profissionais, preparando os reclusos para sua reinserção na sociedade. Esses resultados indicam que a gestão escolar, quando adequadamente adaptada às especificidades do ambiente prisional, pode funcionar como instrumento de transformação individual e coletiva, mesmo em contextos marcados por controle e segurança rigorosos.

No caso do sistema penitenciário moçambicano, a gestão escolar contemporânea precisa lidar com um duplo desafio: por um lado, cumprir as exigências legais de segurança e disciplina impostas pelo Serviço Nacional Penitenciário; por outro, implementar práticas educativas eficazes que promovam a aprendizagem e a reintegração social. O estatuto orgânico do SERNAP e o Código de Execução das Penas de Moçambique estabelecem que a educação constitui um direito fundamental da pessoa reclusa e deve ser organizada de modo a contribuir para a ressocialização. Entretanto, a literatura nacional evidencia lacunas significativas na implementação desses dispositivos legais, em grande parte devido à escassez de recursos humanos qualificados, às limitações físicas das escolas penitenciárias e à predominância da lógica securitária sobre a pedagógica (Mutemba & Niquice, 2023).

Além das limitações estruturais, a gestão escolar em prisões enfrenta desafios relacionados ao perfil dos gestores e educadores. A liderança transformacional exige competências específicas de motivação, comunicação e planejamento estratégico, que nem sempre estão presentes entre diretores escolares ou agentes penitenciários envolvidos na gestão educacional. Estudos nacionais apontam que a ausência de formação especializada em administração escolar e pedagogia em contextos de privação de liberdade compromete a implementação de práticas participativas e democráticas, reduzindo a

eficácia do processo educativo e, conseqüentemente, o impacto da escola na ressocialização das pessoas privadas de liberdade (Mutemba & Niquice, 2023).

A integração dos princípios da gestão democrática e da liderança transformacional também depende da capacidade de articulação entre a comunidade educativa interna e atores externos, como o Ministério da Educação, o Ministério da Justiça e organizações da sociedade civil. No contexto moçambicano, a legislação incluindo a Constituição da República de Moçambique e a Lei n.º 3/2013 do Sistema Nacional de Educação prevê mecanismos formais de articulação interministerial. Contudo, estudos recentes indicam que essa articulação ainda é limitada, com níveis reduzidos de comunicação e cooperação efetiva entre os diferentes setores, o que compromete a qualidade e a continuidade das atividades educativas nas prisões (Mutemba & Niquice, 2023).

Sob a perspectiva pedagógica, a gestão escolar contemporânea também envolve a criação de ambientes de aprendizagem inclusivos, a valorização de metodologias ativas e a utilização de recursos educativos adaptados às necessidades dos aprendentes adultos, incluindo pessoas privadas de liberdade (Freire, 1996; UNESCO, 2015). A prática participativa exige que gestores e educadores reconheçam a diversidade de experiências e saberes dos estudantes, promovendo projetos educativos relevantes para suas trajetórias de vida e capazes de favorecer a reconstrução de identidades. Em contextos prisionais, essa abordagem torna-se estratégica, pois o sucesso pedagógico pode contribuir diretamente para a redução de comportamentos de risco e para a preparação da reinserção social (UNODC, 2019).

Além disso, a gestão escolar contemporânea enfatiza a avaliação contínua das práticas educativas. Essa avaliação deve incorporar indicadores de aprendizagem, satisfação dos estudantes, engajamento docente e impactos sociais da educação prisional. No caso moçambicano, ainda são escassos os estudos que mensuram de forma sistemática os resultados dessas práticas, o que dificulta a realização de ajustes estratégicos e evidencia a necessidade de pesquisas aplicadas que integrem gestão, pedagogia e políticas públicas (Mutemba & Niquice, 2023).

Outro aspecto relevante é que a gestão escolar contemporânea deve articular teoria e prática, integrando conhecimentos da administração educacional com os desafios específicos do contexto prisional. Isso implica desenvolver planos de ação que conciliem segurança, disciplina e pedagogia, formar gestores com competências para liderar equipes em ambientes institucionais complexos e motivar educadores e aprendentes a alcançar objetivos educativos claros e mensuráveis. Estudos nacionais e internacionais indicam que programas educativos bem planejados e conduzidos fortalecem a confiança entre educadores e reclusos, ampliam a participação nas atividades escolares e contribuem para a reconstrução de vínculos sociais necessários à reinserção (UNESCO, 2015; Mutemba & Niquice, 2023).

Em síntese, os paradigmas da gestão escolar contemporânea oferecem ferramentas teóricas e práticas fundamentais para organizar, liderar e aprimorar a educação em diferentes contextos. Entretanto, a adaptação desses paradigmas ao ambiente penitenciário exige uma compreensão aprofundada das tensões entre segurança e pedagogia, bem como a implementação de políticas públicas que favoreçam a articulação entre os diferentes atores institucionais envolvidos. A experiência moçambicana demonstra que, embora exista uma base legal favorável à implementação de práticas educativas eficazes, a gestão escolar enfrenta desafios institucionais, logísticos e humanos que precisam ser enfrentados para que a educação prisional cumpra plenamente sua função ressocializadora e emancipatória (Mutemba & Niquice, 2023; Almeida, 2019).

## **2.2 A Escola no Sistema Prisional: Entre a Punição e a Emancipação**

No contexto moçambicano, a eficácia da escola no sistema prisional depende de uma ruptura com o modelo de ensino meramente transplantado do ensino regular externo. A literatura indica que a gestão escolar deve liderar a construção de um currículo contextualizado, que não se limite à alfabetização funcional, mas que integre competências de cidadania, artes, formação técnico-profissional e apoio psicopedagógico adaptado às experiências e aos impactos do encarceramento.

Uma liderança escolar propositiva deve, portanto, questionar: como ensinar liberdade em um ambiente de clausura? A resposta reside em uma gestão educacional capaz de transformar a sala de aula em um espaço de excepcionalidade pedagógica, no qual, ainda que temporariamente, a hierarquia institucional do Serviço Nacional Penitenciário dê lugar à horizontalidade do conhecimento e ao diálogo educativo. Essa contextualização curricular permite que a pessoa privada de liberdade vislumbre uma identidade para além da trajetória criminal, transformando a educação em um projeto de vida e não apenas em um mecanismo para a remição da pena por meio do cumprimento de carga horária escolar.

No plano normativo moçambicano, o direito à educação é consagrado constitucionalmente e reforçado por instrumentos jurídicos que articulam educação e execução penal, como a Constituição da República de Moçambique, a Lei n.º 3/2013 do Sistema Nacional de Educação e o Código de Execução das Penas de Moçambique. O quadro legal vigente reconhece que a educação constitui um direito fundamental da pessoa reclusa e integra o processo de execução das penas, contribuindo para a transformação individual e para a reinserção social do condenado. Entretanto, a implementação prática desse arcabouço jurídico enfrenta desafios significativos, conforme evidenciam pesquisas recentes.

Mutemba e Niquice (2023) investigaram a educação escolar no contexto penitenciário moçambicano no Estabelecimento Penitenciário Provincial

de Maputo e identificaram que, embora o quadro legal seja favorável, a implementação apresenta lacunas relevantes. Entre elas destacam-se a ausência de instrumentos normativos específicos para a educação prisional e a predominância de um ensino orientado pelo currículo geral do sistema educativo, o que dificulta a adaptação pedagógica às necessidades específicas da população reclusa. Esse estudo evidencia que a educação ainda não assume plenamente seu potencial como instrumento de transformação social no ambiente prisional, uma vez que não responde adequadamente às particularidades do público atendido e às condições institucionais do espaço educativo.

Complementarmente, Mutemba e Niquice (2023) exploraram as percepções de reclusos, professores e gestores penitenciários sobre a educação no interior das prisões, destacando as tensões existentes entre a lógica disciplinar do sistema penitenciário e as práticas educativas. Segundo os autores, tanto os reclusos quanto os profissionais da educação reconhecem a escola como um espaço capaz de contribuir para o fortalecimento da autoestima, para a aquisição de conhecimentos e para a preparação para a vida em liberdade. Entretanto, também relatam limitações estruturais, escassez de recursos materiais e fragilidades na articulação entre a gestão educacional e a gestão penitenciária.

A obra de Mutemba (2024), *Desafios e Perspectivas da Educação Penitenciária em Moçambique: Reflexões a partir de Maputo*, aprofunda essa análise ao examinar, por meio de um estudo de caso qualitativo, a organização da educação no Estabelecimento Penitenciário Provincial de Maputo e seus limites práticos e normativos. O autor demonstra que, embora a educação prisional tenha como objetivo central a reintegração social, frequentemente carece de contextualização ao ambiente penitenciário e de regulamentações específicas que atendam às necessidades reais dos reclusos. A predominância de um ensino voltado essencialmente para o currículo geral, sem integração consistente com dimensões técnico-profissionais e socioemocionais, reduz o potencial emancipador da escola e limita a capacidade reabilitadora da educação.

Essa linha de investigação é ampliada por Mutemba (2025), em sua análise dos aspectos históricos da educação no sistema penitenciário moçambicano, na qual o autor descreve a evolução desse campo desde o período colonial até o contexto contemporâneo. O estudo demonstra que, ao longo das diferentes fases constitucionais do país, a educação em contexto prisional ganhou progressiva relevância jurídica e institucional. No entanto, a formulação de políticas e sua operacionalização avançaram de forma desigual, muitas vezes sem diferenciação clara entre o ambiente escolar convencional e o contexto prisional. Essa perspectiva histórica contribui para compreender as limitações atuais da educação penitenciária em Moçambique e evidencia a

necessidade de políticas e práticas pedagógicas que respondam especificamente às realidades da prisão.

A literatura internacional complementa essas evidências ao destacar a importância de práticas educativas integradas aos programas de reinserção social. Organizações como a UNESCO e o *United Nations Office on Drugs and Crime* enfatizam que a educação em prisões deve incluir tanto a educação formal quanto a formação técnico-profissional, além de estratégias voltadas à educação de adultos. Essas iniciativas são consideradas fundamentais para promover a inclusão social, reduzir a reincidência criminal e preparar a pessoa privada de liberdade para uma participação ativa na vida comunitária (UNESCO, 2015; UNODC, 2019). Dessa forma, a escola no sistema prisional não deve ser compreendida apenas como um espaço instrucional, mas como um instrumento de desenvolvimento humano e transformação social.

Entretanto, a materialização desses princípios enfrenta diversos obstáculos. Entre os principais desafios destacam-se a escassez de recursos humanos especializados, a precariedade das infraestruturas educativas nas prisões, a sobrecarga de funções atribuídas aos docentes que atuam nesses contextos e a ausência de uma diretriz curricular nacional específica para a educação prisional, conforme apontado por Mutemba e Niquice (2023) e por Mutemba (2024). Essa convergência de estudos demonstra que a educação prisional, embora legalmente reconhecida, ainda opera sob condições institucionais que limitam seu alcance e sua eficácia.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel dos gestores escolares e dos agentes penitenciários no processo educativo. Estudos de Mutemba (2024) e de Mutemba e Niquice (2023) indicam que, na prática, as funções educacionais muitas vezes são desempenhadas de forma improvisada ou sem formação especializada, gerando sobreposição de responsabilidades e fragilidades na gestão pedagógica. Essa realidade evidencia a necessidade de formação específica para lideranças educacionais em contexto prisional e de mecanismos institucionais claros de cooperação entre o Ministério da Educação e o Serviço Nacional Penitenciário, de modo a superar a dicotomia entre controle disciplinar e ação educativa.

Em síntese, a escola no sistema prisional moçambicano situa-se em um espaço marcado pela tensão entre punição e emancipação. O arcabouço jurídico oferece bases para que a educação funcione como instrumento de reinserção social e transformação individual; contudo, a implementação efetiva enfrenta desafios estruturais, organizacionais e pedagógicos que exigem modelos de gestão e liderança escolar adaptados às especificidades do ambiente prisional. As contribuições de Mutemba (2023, 2024, 2025) e de Mutemba e Niquice (2023) constituem evidências relevantes para compreender essas tensões e apontam caminhos para o fortalecimento da educação como mecanismo de humanização e reinserção social no sistema penitenciário moçambicano.

## 2.3 Políticas Públicas de Educação em Prisões: O Caso de Moçambique

A educação em contextos de privação de liberdade constitui não apenas um direito da pessoa reclusa, mas também um instrumento estratégico de políticas públicas voltadas à ressocialização e à redução da reincidência criminal. No cenário internacional, organismos como a UNESCO (2015) e o United Nations Office on Drugs and Crime (2019) recomendam que a educação prisional seja integrada a programas de reinserção social, combinando ensino formal, formação profissional e desenvolvimento de competências socioemocionais. Essas diretrizes orientam políticas públicas que reconhecem a educação como elemento central de prevenção e transformação social, contribuindo para a reconstrução de trajetórias de vida impactadas pela privação de liberdade.

Em Moçambique, a política pública de educação prisional está estruturada em um marco legal robusto, que articula os direitos educacionais garantidos pela Constituição da República de Moçambique com dispositivos específicos do Lei n.º 3/2013 do Sistema Nacional de Educação e do Serviço Nacional Penitenciário. O Código de Execução das Penas de Moçambique estabelece a função educativa da pena como prioridade, assegurando que a pessoa reclusa tenha acesso a oportunidades de ensino formal e profissionalizante, em articulação com a gestão do sistema penitenciário. A regulamentação detalhada da organização escolar nas prisões é apresentada pelo Regulamento Interno do SERNAP (Diploma Ministerial n.º 159/2014), que define atribuições dos gestores educacionais e dos agentes penitenciários na supervisão das atividades escolares.

Mutemba (2024) evidencia que, embora o arcabouço legal seja relativamente detalhado, a implementação das políticas públicas ainda enfrenta limitações práticas significativas. Entre os principais desafios destacam-se a insuficiência de recursos humanos qualificados, a infraestrutura inadequada das escolas penitenciárias e a sobreposição de funções entre agentes penitenciários e educadores. A pesquisa demonstra que essas fragilidades comprometem a eficácia das políticas, reduzindo a capacidade da educação prisional de cumprir plenamente seu papel transformador e ressocializador.

Outro aspecto central das políticas públicas refere-se à articulação interministerial, envolvendo o Ministério da Educação e o Ministério da Justiça. Essa integração é fundamental para garantir que as escolas penitenciárias disponham de currículo adaptado, metodologias adequadas e supervisão pedagógica consistente, conforme apontam Mutemba e Niquice (2023). No entanto, estudos recentes indicam que essa articulação ainda é limitada, evidenciando lacunas de planejamento, coordenação e financiamento que impactam diretamente a qualidade do ensino e a efetividade das práticas educativas nas prisões.

A evolução histórica das políticas públicas de educação prisional em Moçambique, analisada por Mutemba (2025), revela avanços importantes desde o período pós-independência, quando a educação em prisões era praticamente inexistente, até a institucionalização das escolas penitenciárias a partir dos anos 2000. Contudo, esse progresso institucional não se traduziu de forma homogênea em efetividade pedagógica. Muitas unidades penitenciárias continuam enfrentando escassez de docentes, currículos pouco adaptados às realidades do encarceramento e limitada articulação com o mercado de trabalho, fatores que reduzem o impacto da educação no processo de reinserção social das pessoas privadas de liberdade.

No plano normativo, a Constituição da República de Moçambique estabelece o direito à educação para todos os cidadãos, incluindo as pessoas privadas de liberdade, enquanto a Lei n.º 3/2013 do Sistema Nacional de Educação reforça a obrigatoriedade de acesso à educação formal e técnica. O Código de Execução das Penas de Moçambique determina que a execução da pena deve priorizar medidas educativas e de capacitação, reconhecendo o papel da escola como instrumento de prevenção da reincidência criminal. Paralelamente, o estatuto do pessoal do Serviço Nacional Penitenciário prevê o apoio às atividades educativas, integrando, no plano normativo, as dimensões de segurança e pedagogia (Diploma Ministerial n.º 64/2013; Decreto n.º 69/2023). Apesar desse marco legal, a aplicação prática dessas normas apresenta desigualdades significativas, especialmente em unidades penitenciárias situadas fora da capital, refletindo limitações estruturais e escassez de recursos humanos.

Mutemba (2024) destaca que a focalização excessiva na disciplina e na segurança, sem a devida valorização da função educativa, restringe o potencial emancipatório da educação prisional. O estudo demonstra que políticas públicas eficazes dependem não apenas de normas legais, mas também de uma implementação articulada, que inclua formação adequada de gestores e professores, disponibilidade de recursos materiais e acompanhamento contínuo das práticas pedagógicas. A ausência desses elementos compromete os objetivos legais e educacionais da política pública, limitando o impacto social da escola no ambiente penitenciário.

A literatura internacional reforça a importância da educação como política pública integrada. Experiências observadas em países como África do Sul, Nigéria e Brasil indicam que programas educativos articulados com políticas de reintegração social contribuem para reduzir significativamente a reincidência criminal, ampliar oportunidades de emprego e promover processos de transformação social. A adoção de modelos de gestão participativa e liderança transformacional no interior das escolas penitenciárias, conforme discutido por autores como Libâneo (2004) e Almeida (2019), pode contribuir para a melhoria do desempenho educacional mesmo em contextos marcados por restrições institucionais e forte controle disciplinar.

As políticas públicas de educação em prisões moçambicanas encontram-se formalmente consolidadas e estruturadas por um conjunto legal que articula educação e execução penal. Entretanto, a efetividade dessas políticas ainda é limitada por fatores como escassez de recursos humanos qualificados, infraestrutura inadequada, fragilidades na articulação interministerial e predominância de uma lógica institucional centrada na disciplina. A análise das contribuições de Mutemba (2023, 2024, 2025) e de Mutemba e Niquice (2023) evidencia que, para que a educação prisional cumpra plenamente seu papel de emancipação e reinserção social, torna-se necessário fortalecer a liderança escolar, promover modelos de gestão participativa, investir na formação de educadores e desenvolver currículos adaptados às especificidades do contexto prisional.

Dessa forma, a combinação de um marco legal robusto, paradigmas contemporâneos de gestão escolar e diretrizes internacionais aponta para a necessidade de políticas públicas que integrem segurança e pedagogia, promovendo um ambiente educacional capaz de humanizar a pessoa privada de liberdade e fortalecer sua reintegração social. Esse cenário evidencia que o sucesso da educação prisional depende da implementação coerente e articulada das normas existentes, apoiada por liderança escolar qualificada, gestão participativa e acompanhamento sistemático das práticas pedagógicas, garantindo que o direito à educação se traduza em resultados concretos para a população reclusa.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza documental e bibliográfica, adequada à análise de fenômenos institucionais e normativos relacionados à educação penitenciária e à liderança escolar em contextos de privação de liberdade. A investigação qualitativa permite compreender processos sociais e organizacionais complexos a partir da interpretação sistemática de documentos legais, institucionais e da produção científica especializada (Flick, 2018; Gil, 2019). Nesse sentido, o estudo assume também um caráter descritivo e exploratório, uma vez que busca identificar, sistematizar e interpretar os fundamentos jurídicos, institucionais e teóricos que sustentam a organização da educação no sistema penitenciário moçambicano.

A coleta de dados baseou-se em duas principais categorias de fontes: documentos normativos e literatura científica especializada. No que se refere à análise documental, foram examinados instrumentos legais e institucionais que regulam os sistemas educacional e penitenciário em Moçambique, com destaque para a Constituição da República de Moçambique, o Código de Execução das Penas de Moçambique, a Lei n.º 3/2013 do Sistema Nacional de Educação e os regulamentos e diretrizes do Serviço Nacional Penitenciário. Esses documentos constituem o principal enquadramento jurídico e institucional que orienta a implementação das políticas educacionais no contexto prisional.

Paralelamente, realizou-se uma revisão bibliográfica sistematizada com base em estudos acadêmicos nacionais e internacionais que abordam liderança escolar, gestão educacional e educação em contextos de privação de liberdade. Para a identificação das fontes científicas, foram consultadas diferentes bases de dados e mecanismos de busca acadêmicos, entre os quais se destacam o Google Scholar, a SciELO e o Portal de Periódicos CAPES, além de repositórios institucionais universitários e bibliotecas digitais de organismos internacionais, como a UNESCO e o *United Nations Office on Drugs and Crime*. Durante o processo de busca, foram utilizados descritores e palavras-chave em português e em inglês, combinados por meio de operadores booleanos, entre os quais se destacam: “educação prisional”, “educação em contexto de privação de liberdade”, “liderança escolar em prisões”, “gestão educacional no sistema penitenciário”, “*prison education*”, “*correctional education*” e “*educational leadership in prisons*”.

A seleção dos documentos e das publicações analisados foi orientada por critérios previamente definidos de inclusão e exclusão, com o objetivo de garantir maior rigor metodológico e transparência na constituição do corpus de análise. Foram incluídos estudos científicos, livros, relatórios institucionais e documentos legais relacionados à educação prisional, à liderança escolar ou à gestão educacional em contextos penitenciários. Consideraram-se, igualmente, publicações produzidas entre 2002 e 2025, período que corresponde à progressiva institucionalização da educação no sistema penitenciário moçambicano, bem como textos disponíveis em acesso público ou em repositórios acadêmicos. Por outro lado, foram excluídos trabalhos sem revisão acadêmica ou sem fundamentação científica consistente, publicações que não apresentassem relação direta com a temática em análise e documentos duplicados ou com informações insuficientes para avaliação.

A opção metodológica pela análise estritamente documental e bibliográfica justifica-se pela necessidade de consolidar e sistematizar o quadro normativo da educação prisional em Moçambique, que ainda se encontra relativamente disperso e pouco explorado na literatura acadêmica nacional. Antes da realização de investigações empíricas envolvendo reclusos ou gestores penitenciários, torna-se fundamental mapear o arcabouço jurídico e as diretrizes institucionais que orientam a liderança e a gestão educacional no sistema penitenciário. Dessa forma, o estudo concentra-se na construção de uma base de referência teórica e documental sólida, capaz de fundamentar futuras investigações empíricas e contribuir para o aprimoramento das políticas públicas de educação e reinserção social no contexto prisional.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, método amplamente utilizado em pesquisas qualitativas para a interpretação sistemática de textos e documentos institucionais (Bardin, 2016). A análise privilegiou categorias temáticas como liderança escolar, gestão institucional da educação penitenciária, articulação entre segurança

e pedagogia e educação como instrumento de reintegração social. Esse procedimento permitiu identificar tensões normativas, limitações estruturais e possibilidades de fortalecimento da liderança escolar no sistema penitenciário moçambicano. A sistematização dos principais dispositivos legais identificados é apresentada no Quadro 1, no qual se sintetiza o enquadramento jurídico da educação prisional em Moçambique.

Quadro 1 – Dispositivos legais selecionados sobre a organização prisional no contexto educacional em Moçambique (2002–2025)

Ano	Instrumento legal	Enquadramento no contexto educacional e prisional	Observações
2002	Resolução n.º 65/2002	Define a Política Prisional e reconhece a educação como eixo estratégico da reinserção social.	Estabelece princípios gerais e orientações estratégicas; base normativa para futuras escolas nas prisões.
2002	Diploma Ministerial n.º 130/2002	Institui escolas nos estabelecimentos penitenciários, operacionalizando a política educativa prisional.	Implementação inicial em Cadeias Centrais de Maputo e Beira; início formal da educação prisional.
2013	Lei n.º 3/2013 (Sistema Nacional de Educação)	Estabelece princípios gerais do ensino, aplicáveis também a contextos educativos não convencionais.	Reconhece o direito à educação de todos, incluindo reclusos, e a necessidade de integração pedagógica.
2013	Decreto n.º 64/2013	Aprova o Estatuto do Pessoal do SERNAP, definindo funções dos guardas penitenciários no apoio à reinserção social.	Inclui responsabilidades educativas indiretas, reforçando articulação entre segurança e pedagogia.
2014	Diploma Ministerial n.º 159/2014	Aprova o Regulamento Interno do SERNAP, estabelecendo organização e funcionamento do sistema penitenciário.	Define hierarquia e responsabilidades institucionais, incluindo unidades de educação.
2019	Lei n.º 26/2019 (Código de Execução das Penas)	Consagra a educação como direito do recluso e instrumento de reabilitação e reintegração social.	Consolida legalmente a educação prisional e orienta políticas de execução de pena.
2023	Diploma Ministerial n.º 69/2023	Aprova o Código de Ética e Conduta do SERNAP, reforçando princípios de dignidade humana e direitos fundamentais.	Fortalece padrões éticos e legais para a educação prisional, incluindo direitos pedagógicos dos reclusos.

Fonte: Elaboração própria, com base na legislação moçambicana (2002–2025) e em estudos académicos (Mutemba & Niquice, 2023; Mutemba 2023; 2024;2025; Almeida, 2019).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção analisa os resultados do estudo documental e bibliográfico, destacando como o quadro legal, os modelos de liderança e as barreiras estruturais influenciam a educação prisional em Moçambique. Discute-se a interação entre normas, políticas e práticas pedagógicas,

identificando desafios e possibilidades para uma gestão escolar que promova a ressocialização efetiva dos reclusos, equilibrando segurança e ensino.

#### **4.1 O Enquadramento Jurídico-Político da Educação Prisional em Moçambique**

A análise documental dos dispositivos legais moçambicanos revela uma antinomia fundamental entre a norma e a prática administrativa da gestão escolar. Enquanto a Constituição da República e a Lei n.º 18/2018 (Lei do SNE) consagram a educação como um direito universal e inalienável de todos os cidadãos, a realidade operacional no SERNAP tende a reclassificar o ensino como um benefício condicional. Conforme observado na análise da Resolução n.º 65/2002 e reforçado por Mutemba e Niquice (2023), o acesso à sala de aula é frequentemente utilizado pela gestão penitenciária como um instrumento de recompensa por 'bom comportamento' ou mérito disciplinar.

Este cenário instaura um conflito ético-legal de alta complexidade para a liderança escolar. Ao transformar um direito fundamental em privilégio seletivo, a gestão corre o risco de subverter a função ressocializadora da pena. Conforme postula Goffman (1961), em instituições totais, a burocracia do controle tende a absorver as funções pedagógicas, reduzindo o recluso à sua condição de custodiado e ignorando sua condição de sujeito de direitos. Portanto, a liderança escolar em Moçambique enfrenta o desafio de desmilitarizar o acesso ao conhecimento, garantindo que, como afirma Mutemba (2024), a escola na prisão não seja um prémio para o recluso 'dócil', mas um imperativo constitucional para a reconstrução da cidadania de todos os indivíduos em privação de liberdade."

Essa situação confirma a existência de um conflito entre o direito formal e a realidade operacional das prisões moçambicanas. Almeida (2019) observa que a legislação evoluiu de forma a reconhecer a educação como instrumento de ressocialização, mas destaca que a efetividade desse direito depende da implementação de políticas coerentes e de infraestrutura adequada. A literatura internacional reforça a importância de assegurar o acesso irrestrito à educação em contextos de privação de liberdade, apontando que barreiras ao ensino comprometem a reinserção social e aumentam o risco de reincidência (UNESCO, 2015; UNODC, 2019).

O marco jurídico atual também evidencia a articulação entre o Ministério da Educação (MINEDH) e o SERNAP, sendo o primeiro responsável pela coordenação pedagógica e o segundo pela supervisão disciplinar. Esta divisão de responsabilidades é positiva em termos normativos, mas, segundo Mutemba (2025, p. 78), na prática pode gerar conflitos de autoridade, prejudicando decisões pedagógicas:

A implementação da educação prisional em Moçambique ainda sofre interferências hierárquicas, onde o controle de segurança se sobrepõe frequentemente às decisões pedagógicas, limitando a autonomia dos educadores.

O Estatuto do Pessoal do SERNAP prevê que os guardas penitenciários podem apoiar atividades educativas, mas sem formação específica em gestão pedagógica, o que reforça a necessidade de capacitação contínua e de diretrizes claras.

O enquadramento jurídico-político estabelece bases sólidas para o direito à educação prisional, reconhecendo a função ressocializadora da pena. No entanto, a análise documental e a literatura científica indicam que a implementação efetiva ainda enfrenta limitações: a educação depende muitas vezes do comportamento do recluso, sofre interferência hierárquica e enfrenta lacunas em recursos humanos e materiais. Para que a educação prisional cumpra plenamente seu papel transformador, é necessária a articulação coerente entre legislação, práticas pedagógicas e gestão institucional, garantindo que o direito à educação seja efetivo e universal.

#### **4.2 Modelos de Liderança na Articulação MINEDH-SERNAP**

A gestão escolar nas prisões moçambicanas depende de uma dupla hierarquia, envolvendo o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) e o Serviço Nacional Penitenciário (SERNAP). O diretor do estabelecimento penitenciário supervisiona a disciplina e a segurança, enquanto o diretor pedagógico é responsável pela execução das atividades educativas (Regulamento Interno do SERNAP, Diploma Ministerial n.º 159/2014). Essa estrutura cria um modelo híbrido de liderança, que deve equilibrar segurança e pedagogia, mas frequentemente privilegia a hierarquia militarizada sobre a autonomia escolar. Libâneo (2004, p. 45) define a gestão escolar como:

Um ato pedagógico que articula recursos, pessoas e processos para promover aprendizagem significativa, exigindo participação e tomada de decisão compartilhada.

Essa tensão entre liderança pedagógica e autoridade militarizada é confirmada por Mutemba & Niquice (2023, p. 60), que relatam que decisões curriculares e metodológicas frequentemente necessitam da aprovação do diretor penitenciário, mesmo quando se trata de estratégias pedagógicas adaptadas ao público recluso. A literatura internacional sobre liderança educacional em contextos de privação de liberdade (UNESCO, 2015; UNODC, 2019) enfatiza que modelos participativos e transformacionais aumentam o engajamento e motivação dos alunos, elementos críticos para o sucesso educativo, mas no contexto prisional moçambicano essa implementação é

limitada pela sobreposição de funções e pelo foco predominante na disciplina. Lück (2008, p. 78) ressalta que:

Mesmo em contextos restritivos, é possível implementar liderança transformacional, inspirando docentes e alunos e promovendo mudanças que transcendem a rotina administrativa.

No cenário moçambicano, essa perspectiva teórica encontra barreiras práticas significativas. Relatórios internos do SERNAP (2022) indicam que, embora exista planejamento pedagógico formal, a execução depende da disponibilidade de educadores, infraestrutura adequada e da colaboração contínua entre diretor pedagógico e equipe de guardas. A falta de formação específica em gestão escolar para os responsáveis pedagógicos compromete a implementação de práticas inovadoras e adaptadas às necessidades de aprendizagem do recluso.

Os modelos de liderança prisional em Moçambique apresentam uma dicotomia entre gestão participativa idealizada e hierarquia autocrática real, com impacto direto na qualidade do ensino e na eficácia da reinserção social. A literatura evidencia que, para promover uma liderança democrática, é necessário fortalecer a capacitação de gestores, garantir autonomia pedagógica e articular claramente responsabilidades entre MINEDH e SERNAP, permitindo que a escola funcione como espaço educativo efetivo, mesmo em contexto de privação de liberdade.

### **4.3 Barreiras Estruturais e Pedagógicas Identificadas na Literatura**

A implementação da educação prisional enfrenta múltiplas barreiras estruturais e pedagógicas. Mutemba & Niquice (2023) relatam que a maioria das escolas em prisões moçambicanas carece de bibliotecas, salas multiuso e laboratórios, comprometendo atividades práticas e desenvolvimento de habilidades cognitivas e profissionais. Além disso, a inadequação do currículo nacional para o contexto de privação de liberdade limita a relevância do ensino formal. A falta de docentes especializados e sobreposição de funções com guardas penitenciários também impacta negativamente a aprendizagem.

O conceito de instituição total, desenvolvido por Goffman (1961, p. 23), explica como a rotina prisional controla todos os aspectos da vida do recluso, restringindo a autonomia individual necessária para processos de aprendizagem significativos. Mutemba (2024, p. 118) observa que:

A rotina rígida da prisão, aliada à centralização hierárquica, cria um ambiente em que a escola funciona mais como extensão do controle disciplinar do que como espaço de emancipação.

Estudos internacionais reforçam essa análise. A UNESCO (2015) aponta que ambientes restritivos prejudicam a motivação e a participação do aluno, enquanto experiências em países da África Austral mostram que investimento em infraestrutura, bibliotecas, tecnologias educativas e capacitação docente são determinantes para a eficácia da educação prisional.

Mutemba (2025) identifica ainda que as políticas de educação prisional em Moçambique evoluíram historicamente, mas a implementação é desigual. A escassez de recursos em unidades fora da capital reforça desigualdades no acesso à educação. Almeida (2019) argumenta que barreiras estruturais e pedagógicas não podem ser analisadas isoladamente; devem ser compreendidas como parte de um sistema que combina normas legais, organização institucional e cultura de segurança, que frequentemente colidem com práticas pedagógicas participativas.

As barreiras estruturais e pedagógicas identificadas evidenciam que a educação prisional não depende apenas da existência de normas legais, mas da adequação do ambiente físico, da formação docente, da flexibilidade curricular e da integração com a gestão da prisão, elementos essenciais para transformar a escola em espaço de emancipação.

#### **4.4 A Gestão Escolar como Estratégia de Ressocialização**

A gestão escolar em prisões moçambicanas constitui uma estratégia central para a ressocialização, promovendo aprendizagem cognitiva, desenvolvimento de competências sociais e preparação para a reinserção. Documentos legais como o Código de Execução das Penas (2019, Art. 33) estabelecem que a execução da pena deve priorizar medidas educativas. A Lei n.º 18/2018 reforça que a educação prisional é um direito e instrumento de reinserção social. Mutemba (2024, p. 120) enfatiza:

Quando a gestão escolar equilibra segurança e pedagogia, a escola torna-se um espaço de liberdade intelectual, permitindo ao recluso reconstruir-se e preparar-se para a reinserção social.

A articulação entre MINEDH e SERNAP é crucial, mas estudos apontam conflitos de autoridade que limitam a autonomia do diretor pedagógico (Mutemba & Niquice, 2023, p. 62). Libâneo (2004) ressalta que uma gestão escolar participativa aumenta motivação e resultados educativos, enquanto Lück (2008) sugere que liderança transformacional é possível mesmo em contextos restritivos, incentivando inovação pedagógica.

Além de normas e liderança, a eficácia da educação prisional depende da adequação de currículos, recursos e infraestruturas. Mutemba (2025) observa que unidades carentes fora da capital apresentam maiores taxas de reincidência devido à limitação do acesso a programas educativos significativos.

Portanto, a gestão escolar é determinante para transformar a educação prisional em um instrumento de ressocialização efetiva, funcionando como espaço de liberdade intelectual, capacitação e reinserção social, mesmo dentro da restrição física e disciplinar do contexto penitenciário. Como ilustrado no Quadro 2, a combinação de liderança qualificada, recursos adequados e articulação interministerial maximiza o potencial da educação para reduzir a reincidência e promover a emancipação do recluso, evidenciando a importância de modelos de liderança transformacional e participativa na prática escolar prisional.

Quadro 2 – Discussão dos Resultados da Educação Prisional em Moçambique (2002–2025)

<b>Resultado Identificado</b>	<b>Análise</b>	<b>Discussão</b>
Direito à educação previsto na Constituição e na Lei n.º 18/2018	A legislação garante o acesso universal à educação, incluindo reclusos; políticas articulam MINEDH e SERNAP	Apesar da norma legal, na prática a segurança prevalece sobre a pedagogia, limitando a efetividade da gestão escolar. Autonomia do diretor pedagógico é restrita pelo comando hierárquico da prisão (Mutemba, 2023–2025).
Modelos de liderança escolar presentes nas penitenciárias	Observa-se predominância de liderança autocrática/militarizada, com tentativas isoladas de aplicação de liderança transformacional	Libâneo (2004) e Lück (2017) indicam que a liderança transformacional favorece engajamento docente; no contexto prisional, a aplicação é dificultada pela cultura institucional de comando e controle.
Barreiras pedagógicas e estruturais	Insuficiência de bibliotecas, salas multiuso e currículos pouco adaptados	A falta de infraestrutura adequada compromete a aprendizagem. Goffman (1961) classifica prisões como “instituições totais”, o que reforça a necessidade de adaptação pedagógica para resistência e humanização.
Impacto da gestão escolar na ressocialização	Educação contribui para redução da reincidência e desenvolvimento de competências cognitivas e sociais	A escola funciona como espaço de liberdade intelectual. Estratégias de liderança participativa e capacitação docente podem maximizar o potencial ressocializador da educação (Mutemba, 2023–2025).
Coordenação MINEDH-SERNAP	Relatórios indicam comunicação formal, mas limitada entre diretores escolares e diretores de cadeia	A gestão eficaz exige articulação interinstitucional contínua. Recomenda-se fóruns de coordenação local para alinhar objetivos pedagógicos e de custódia.

Fonte: Elaboração própria, com base na legislação moçambicana (2002–2025) e em estudos acadêmicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu analisar, de forma sistemática, a complexidade da liderança e da gestão escolar no sistema penitenciário de Moçambique, evidenciando que a educação nesses contextos constitui um fenômeno permeado por profundas tensões institucionais e normativas. A análise documental e bibliográfica, abrangendo o período de 2002 a 2025, demonstrou que, embora Moçambique possua um arcabouço legal progressista que eleva a educação ao estatuto de direito fundamental e inalienável, sua operacionalização é fortemente condicionada por uma estrutura institucional militarizada. Essa estrutura, administrada pelo Serviço Nacional Penitenciário, historicamente privilegia a lógica da custódia e da segurança em detrimento da autonomia pedagógica e da emancipação intelectual necessárias ao processo de ensino-aprendizagem.

Conclui-se que um dos principais desafios enfrentados pelos gestores escolares nesse ambiente está relacionado à dualidade de comando e à fragmentação institucional. A liderança escolar não opera em um espaço neutro, mas no interior de uma instituição total, conceito desenvolvido por Erving Goffman, na qual o acesso ao conhecimento pode, em determinadas circunstâncias, ser condicionado por critérios disciplinares, transformando-se em instrumento de recompensa comportamental. Essa prática entra em tensão com os princípios constitucionais de universalidade e igualdade no acesso à educação. Nesse contexto, a investigação confirma que a adoção de modelos de liderança transformacional e participativa constitui um caminho fundamental para que a escola no ambiente prisional deixe de funcionar como um apêndice burocrático e passe a atuar como um verdadeiro instrumento de ressocialização.

Como recomendações centrais para o aprimoramento do sistema, o estudo aponta para a necessidade urgente de implementação de programas de formação conjunta entre o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) e o Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos. Tais iniciativas devem promover o alinhamento institucional entre as políticas educacionais e penitenciárias, bem como incentivar a criação de espaços permanentes de coordenação local capazes de reduzir conflitos de autoridade entre diretores de escolas e diretores de estabelecimentos penitenciários. Além disso, torna-se necessária a revisão das estratégias curriculares, de modo que estejam mais diretamente alinhadas às necessidades concretas de reintegração social das pessoas privadas de liberdade.

Por fim, reconhece-se que este estudo apresenta limitações decorrentes de sua natureza documental e bibliográfica, especialmente no que se refere à ausência de coleta direta de dados junto aos atores envolvidos no processo educativo no sistema prisional. Ainda assim, a pesquisa contribui para a consolidação de uma base teórica e normativa consistente, capaz de subsidiar futuras investigações empíricas. Tais estudos poderão aprofundar

a compreensão das dinâmicas institucionais e pedagógicas das escolas em prisões, fortalecendo o reconhecimento da liderança escolar como um elemento estratégico na transformação do tempo de cumprimento da pena em um período efetivo de reconstrução da cidadania no contexto moçambicano.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria do Carmo Rendeiro Tomaz Soares. **O impacto das lideranças escolares nas práticas educativas do sistema prisional**: estudo de caso. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) – Universidade Aberta, Lisboa, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/8830>. Acesso em: 11 jan. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

MOÇAMBIQUE. **Constituição da República de Moçambique**. Lei n.º 1/2018, de 12 de junho de 2018. Maputo: Boletim da República, I Série, n.º 115, 2018. Disponível em: <https://portaldogoverno.gov.mz/por/Legislacao/Constituicao-da-Republica>. Acesso em: 10 jan. 2026.

MOÇAMBIQUE. **Decreto n.º 64/2013, de 06 de dezembro**. Estatuto do Pessoal do SERNAP com funções de Guarda Penitenciária. Maputo: Boletim da República, 2013.

MOÇAMBIQUE. **Diploma Ministerial n.º 130/2002, de 07 de agosto**. Cria escolas em estabelecimentos penitenciários. Maputo: Boletim da República, 2002.

MOÇAMBIQUE. **Diploma Ministerial n.º 159/2014, de 29 de setembro de 2014**. Regulamento Interno do Serviço Nacional Penitenciário. Maputo: Boletim da República, I Série, 2014.

MOÇAMBIQUE. **Lei n.º 3/2013, de 16 de janeiro de 2013**. Cria o Serviço Nacional Penitenciário (SERNAP). Maputo: Boletim da República, I Série, 2013. Disponível em: <https://www.sernap.gov.mz>. Acesso em: 10 jan. 2026.

MOÇAMBIQUE. **Lei n.º 18/2018, de 12 de junho**. Sistema Nacional de Educação. Maputo: Boletim da República, I Série, 2018. Acesso em: 10 jan. 2026.

MOÇAMBIQUE. **Lei n.º 26/2019, de 27 de dezembro de 2019**. Código de Execução das Penas. Maputo: Boletim da República, I Série, n.º 250, 2019.

MOÇAMBIQUE. **Resolução n.º 65/2002, de 27 de agosto**. Política Prisional e Estratégia da sua Implementação. Maputo: Boletim da República, 2002.

MUTEMBA, José Henriques. **Aspetos históricos da educação no sistema penitenciário moçambicano**: do período colonial até o presente. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 19, n. 1, 2025. DOI: 10.31060/rbsp.2025.v19.n1.1958. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1958>. Acesso em: 09 jan. 2026.

MUTEMBA, José Henriques. **Desafios e perspectivas da educação penitenciária em Moçambique**: reflexões a partir de Maputo. Maputo: Novas Edições Acadêmicas, 2024. ISBN 978-6206761228. Disponível em: <https://www.abebook.fr/9786206761228/Desafios-Perspectivas-Educa%C3%A7%C3%A3o-Penitenc%C3%A1ria-Mo%C3%A7ambique-6206761223/plp>. Acesso em: 07 jan. 2026.

MUTEMBA, José Henriques. **Guardas penitenciários em funções de saúde e educação no sistema prisional moçambicano**: estudo documental sobre exclusão funcional. Revista da Faculdade de Direito da UFG, v. 49, n. 3, 2025. DOI: 10.5216/rfd.v49i3.83593. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/revfd/article/view/83593>. Acesso em: 06 jan. 2026.

MUTEMBA, José Henriques; NIQUICE, Fernando Lives Andela. **Educação escolar no contexto penitenciário moçambicano**: análise do processo da sua organização e implementação. Revista Estudo & Debate, Lajeado, RS, v. 30, n. 2, 2023. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v30i2a2023.3417. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3417>. Acesso em: 10 jan. 2026.

MUTEMBA, José Henriques; NIQUICE, Fernando Lives Andela. **Educação escolar no contexto penitenciário moçambicano**: percepção de reclusos, professores e gestores penitenciários. NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras, São Francisco do Conde (BA), v. 3, n. Especial I, p. 195-213, mai. 2023. Disponível em: <https://revistas.unilab.edu.br/index.php/njingaesape/article/view/1207>. Acesso em: 10 jan. 2026.

SANTOS, Almir Paulo dos; PRSYBYCIEM, Moises; BONEZ, Juliane. **Desafios na gestão escolar**: liderança em discussão. Educação em Perspectiva, v. 11, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22294/eduperppgeufv.v11i00.9238>. Acesso em: 05 jan. 2026.

UNESCO. **Education in Prison: A Literature Review**. Paris: UNESCO, 2015. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org>. Acesso em: 10 jan. 2026.

UNODC. **Handbook on Prison Education and Vocational Training**. Viena: United Nations Office on Drugs and Crime, 2019. Disponível em: <https://www.unodc.org>. Acesso em: 08 jan. 2026.