



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

**Relatório de Estágio Académico realizado no Ministério da Educação e  
Desenvolvimento Humano na Direcção do Ensino Primário, Departamento de  
Administração e Gestão Escolar, no período de 03 de Janeiro a 28 de Abril de 2022**

**Autora:**

Natália Anuário Bernardo Sumbane



Maputo, Dezembro de 2023

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

**Relatório de Estágio Académico realizado no Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano na Direcção do Ensino Primário, Departamento de Administração e Gestão Escolar, no período de 03 de Janeiro a 28 de Abril de 2022**

Relatório apresentado à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para à obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane.

**Autora:**

Natália Anuário Bernardo Sumbane

**Supervisor**

Dr. José Amilton Joaquim

**Orientador do estágio:**

Instrutor Técnico Pedagógico N1: João Fabião Chilaule

Maputo, Janeiro de 2024

## **Júri de avaliação**

**Presidente**

---

**Oponente**

---

**Supervisor**

---

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Natália Anuário Bernardo Sumbane, declaro que este relatório nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de um outro qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui resultado do meu labor individual. Este relatório é apresentado em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane.

**Maputo, Janeiro de 2024**

**Natália Anuário Bernardo Sumbane**

---

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus avós, Chefe Joaquim Micato e Isaura Filipe Chivure<sup>1</sup>, a minha mãe em especial Amélia Chefe Micato e a minha irmã Tayra Sancha Monteiro Pereira para que, eu nunca deixe de ser sua inspiração.

---

<sup>1</sup> A última *in memoriam*.

## AGRADECIMENTOS

Dar graças primeiro a Deus por até aqui o senhor ter me sustentando.

Quero agradecer ao meu treinador Carlos Dezanove por hoje estar sendo licenciada pela Universidade Eduardo Mondlane, pois foi a partir da sua motivação que hoje estou aqui.

Agradecer a minha família, as minhas tias em especial, Filomena Micato e Ivet Micato por terem me acompanhado em todo percurso académico e terem me ajudado com o que pudessem em vários momentos nesta caminhada académica.

Agradecer a toda equipa da Direcção Nacional do Ensino Primário do MINEDH em particular o Departamento de Administração e Gestão Escolar, aos doutores João Chilaule, Constâncio Xerinda, Roque Cossa e Firda Mutemba que contribuíram sobremaneira para o meu crescimento académico tanto quanto profissional.

Agradecer ao meu supervisor, Dr. José Amilton Joaquim pelas orientações e contribuições dadas para a materialização do presente relatório académico.

Agradeço ao meu namorado Rénio Manhiça por me apoiar em todos momentos quanto necessário e pela motivação e apoio durante este processo.

Aos colegas que se tornaram verdadeiros amigos Marta Mambo, Rosa Mutemba, Pedro Djeco, Carlos Matlombe e Alfa Mugabe.

A equipa do Diário de Um Gestor Escolar (DIGESCO) constituído na Faculdade de Educação, o meu muito obrigada por terem contribuído na minha formação académica, colegas Zeca Nhampossa, Pedro Vilanculos, Paulo Vilanculos, Dienildo Mugabe, Ibraimo Luís, Franque Lichucha, Romana Bianca, Saquina Albano e Joice Capela, não paramos por aqui.

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

APIEX	—	Agência para a Promoção do Investimento e Exportações
CE	—	Conselho de Escola
DAF	—	Direcção de Administração Financeira
DAGE	—	Departamento de Administração e Gestão Escolar,
DINES	—	Direcção Nacional de Ensino Secundário
DEE	—	Departamento de Educação Especial
DINEP	—	Direcção Nacional do Ensino Primário
DNGGQ	—	Direcção Nacional de Gestão e Garantia da Qualidade
DNFP	—	Direcção Nacional de Formação de Professores
DOP	—	Departamento de Orientação Pedagógica
DPE	—	Departamento do Ensino Pré-Escolar
DRH	—	Direcção de Recursos Humanos
GJ	—	Gabinete Jurídico
IEDH	—	Inspecção de Educação e Desenvolvimento Humano
MINEDH	—	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
REB	—	Repartição de Ensino Bilingue
REM	—	Repartição de Ensino Monolingue
RIMEDH	—	Regulamento Interno do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
SNE	—	Sistema Nacional de Educação
TdR	—	Termos de Referência
OGED	—	Organização e Gestão da Educação

## **TABELAS**

Tabela 1: Designação do MINEDH.....	6
Tabela 2. Estrutura orgânica do MINEDH.....	7
Tabela 3: Plano de Actividades.....	11 e 12
Tabela 4: Outras actividades.....	25

## **FIGURAS**

Figura 1: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.....	4
Figura 2: Organograma da DINEP .....	8
Figura 3: Composição do CE.....	17
Figura 4: Número de membros que compõe o CE.....	17 e 18

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Objectivos.....	2
1.2.1. Objectivo Geral .....	2
1.2.2. Objectivos Específicos .....	2
1.3. Motivo da realização do estágio.....	2
<b>CAPITULO II. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO</b> .....	4
2.1. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) .....	4
2.2. Histórico.....	5
2.3. Estrutura orgânica do MINEDH .....	7
2.4. Direcção Nacional do Ensino Primário (DINEP) .....	7
2.5. Departamento de Administração e Gestão Escolar (DAGE) .....	8
2.6. Relevância da instituição de estágio.....	9
<b>CAPITULO III. PLANO DE ACTIVIDADES DO ESTÁGIO</b> .....	11
3.1. Plano de actividades .....	11
<b>CAPITULO IV. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO</b> .....	13
4.1. Plano de visita para monitoria do arranque do ano lectivo de 2022 nas províncias de Inhambane, Zambeze e Nampula .....	13

4.2. Termos de Referência (TdR).....	13
4.3. Programa Indicativo .....	14
4.4. Elaboração do Orçamento .....	14
4.5. Plano de verificação do funcionamento dos Conselhos de Escola em todas as províncias .....	16
4.6. Plano de capacitação de Gestores Escolares e membros dos Conselhos de Escola em todas províncias.....	19
4.7. Revisão do Regulamento Geral de Avaliação dos Subsistemas de Educação Geral e Educação de Adultos do sistema nacional de educação a luz da Lei 18/18 de 28 de Dezembro do SNE especificamente para os aspectos relacionados com o ensino primário .....	21
4.8. Relação das actividades desenvolvidas com os módulos aprendidos .....	23
4.9. Planeamento Estratégico na Educação .....	23
4.10. Gestão de Projectos Educativos .....	24
4.11. Micro- planificação e Carta Escolar.....	24
4.12. Outras actividades desenvolvidas.....	25
<b>CAPITULO V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
5.1. Conclusões .....	27
5.2. Recomendações.....	28
Referências Bibliográficas .....	29
APÊNDICES .....	31
ANEXOS.....	36

## **CAPITULO I. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

O presente relatório de estágio surge como um dos requisitos básicos para a aquisição do grau académico de licenciatura. O mesmo desenvolve-se após a realização do estágio académico e tem como objectivo descrever as actividades desenvolvidas durante o período de estágio. Pretende-se de forma breve, trazer a descrição das principais actividades desenvolvidas neste período e os seus objectivos, aliar a sustentabilidade teórica e descrever as lições aprendidas durante este processo.

No contexto do ensino, o estágio constitui uma prática que permite ao estudante estagiário, proceder de forma prática na sua área de formação e preparar-se para seu futuro profissional, ou seja, promover ao estudante oportunidades de vivenciar na prática os conteúdos aprendidos, conciliando deste modo a teoria à prática.

Durante o processo de materialização do estágio é possível verificar distinção entre as realidades concretas e as teorias aprendidas, o que exige maior capacidade de reflexão, alinhamento e contextualização em relação as actividades propostas e as teorias aprendidas. O estágio foi realizado no Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano na Direcção Nacional do ensino primário no Departamento de Administração e Gestão Escolar, no período de 03 de Janeiro a 28 de Abril de 2022, com uma carga horária de 40 horas de Segunda-feira a Sexta-feira.

Através do estágio foi possível agregar grandes competências profissionais, para além de familiarizar-se com a estrutura orgânica que rege a educação em Moçambique, bem como participar das actividades desenvolvidas por este órgão e principalmente em questões relacionados directamente com a administração e gestão escolar.

O presente Relatório encontra-se estruturado em cinco (5) capítulos a saber:

No capítulo I, a introdução que contempla a contextualização, os objetivos e o motivo da realização do estágio.

No capítulo II, fez-se a apresentação da instituição de realização do estágio.

O capítulo III é referente ao plano de actividades propostas para o estágio.

No capítulo IV fez-se a descrição das actividades desenvolvidas no estágio no decorrer do processo.

O capítulo V por sua vez é referente a conclusões obtidas e as recomendações achadas relevantes após a conclusão do estágio.

## **1.2. Objectivos**

### **1.2.1. Objectivo Geral**

- ❖ Conciliar as competências teóricas à realidade concreta da área de formação profissional.

### **1.2.2. Objectivos Específicos**

- ❖ Adequar os conhecimentos teóricos à realidade prática profissional;
- ❖ Reforçar o interesse pela área de formação com a experiência prática profissional no decurso do estágio;
- ❖ Descrever as actividades desenvolvidas no estágio.

## **1.3. Motivo da realização do estágio**

Segundo Corte e Lemke (2015) um dos objectivos dos cursos de graduação é o de oferecer os subsídios teóricos e práticos (ou teórico-práticos) necessários ao cumprimento das funções profissionais, de acordo com cada área de conhecimento. Mas, para além disso, é primordial também apresentar aos académicos, actividades que promovam a reflexão não só do ponto de vista do conhecimento científico, mas, também, de seu contexto de formação e actuação, dos fundamentos da educação e da dimensão ética, política e ideológica de seu trabalho. Dessa forma:

Durante o curso de graduação começam a ser construídos os saberes, as habilidades, posturas e atitudes que formam o profissional. Em períodos de estágio, esses conhecimentos são ressignificados pelo aluno estagiário a partir de suas experiências pessoais em contacto directo com o campo de trabalho que, ao longo da vida profissional, vão sendo reconstruídos no exercício da profissão. (Almeida & Pimenta, 2014, p. 73)

Neste diapasão, Seltiz e Deutsch (1974), explicam que para o estudante, a prática, a dedicação e a disciplina adquiridas durante o período de estágio agregam valores e conhecimentos à sua carreira. Sobre este viés, é crucial aproveitar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas durante o estágio, que oferece um novo olhar para o futuro, através da construção de um novo projecto de vida e carreira profissional.

Corroborando com os pensamentos dos autores em referência, a realização do estágio visa promover ao estudante oportunidades de vivenciar na prática os conteúdos aprendidos ou assimilados, conciliando a teoria à prática e garantir deste modo a sua profissionalização.

## **CAPITULO II. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO**

O presente capítulo fará uma breve descrição da instituição de acolhimento, descrição da estrutura orgânica, os seus procedentes históricos, local em que o estudante realizou o estágio, estrutura orgânica e suas funções.

### **2.1. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH)**

Segundo o Regulamento Interno do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (RIMEDH), o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) é o órgão central do aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidas pelo Governo, planifica, coordena, dirige e desenvolve actividades no âmbito da educação e desenvolvimento humano, contribuindo para a elevação da consciência patriótica, o reforço da unidade nacional, da cidadania e da moçambicanidade. O MINEDH está localizado na cidade de Maputo, Museu, ao longo da avenida 24 de Julho nº 167, Maputo.



**Figura 1:** Ministério da educação e Desenvolvimento Humano

**Fonte:** Elaborado pela autora

## 2.2. Histórico

Segundo Quimuenhe (2018) antes da chegada dos portugueses, Moçambique já detinha de uma educação tradicional a qual consistia na transmissão de valores, conhecimentos e convicções de geração para geração. Com a chegada dos portugueses o povo moçambicano foi introduzido uma educação de opressão que inferiorizava os valores culturais existente e obrigava que o povo assumisse a cultura portuguesa ou agisse com as convicções do colono.

A história da educação em Moçambique compreende dois períodos, a educação antes da independência (1845 – 1974) e pós-independência (1974 à actualidade) e cada período caracterizava-se por principais marcos:

- ❖ **Antes da independência (1845 – 1974)** – este período caracterizado por uma educação discriminatória devido ao regime colonial organizado em dois subsistemas de educação: **Ensino oficial** (para os filhos dos colonos ou assimilados) que se destinava à transmissão de valores e padrões aristocráticos e **Ensino rudimentar** (para os chamados “indígenas” – os nativos) que estava reduzido apenas a aprender a ler, escrever e a domesticação.
- ❖ **Pós-independência (1974 à actualidade)** – Este período tem como principais marcos o surgimento da Lei 4/83, Lei 6/92 e Lei 18/2018 devido as várias reformas do Sistema da Educação. (ead.mined.gov.mz)

Foi durante a luta de libertação Nacional consequentemente com a independência do país que se criou o Sistema Nacional de Educação (SNE) que tinha como objectivo, formar o *Homem Novo*, livre da opressão e do ideal do colono. Em 1983, é introduzida a Lei 4/83, de 23 de Março, que regulava o Sistema Nacional de Educação baseada numa estrutura simples fragmentada em dois pontos, composição e níveis de ensino, quanto a sua composição estava estruturado em cinco subsistemas de ensino nomeadamente, subsistema de educação geral, educação de adultos, educação técnico-profissional, formação de professores e educação superior, relativamente aos níveis de ensino estavam estruturados em quatro, primário, secundário, médio e superior. Com as transformações sociais, culturais, políticas e económicas houve necessidade de se ajustar o sistema educativo às conjunturas locais, nacionais e até internacionais, daí a introdução da Lei 6/92, de 6 de Maio. (Quimuenhe, 2018)

O MINEDH é o órgão máximo de educação em Moçambique, apresentamos na tabela 1 os seus titulares e a sua designação ao longo dos anos.

**Tabela 1.** Designação do MINEDH

<b>Designação</b>	<b>Ministro/a</b>	<b>Mandato</b>
Ministério da Educação e Cultura	Gideon Ndobe	1974-1975
	Graça Machel	1975-1989
Ministério da Educação	Aniceto Muchingos	1989-1994
	Arnaldo Nhovo	1994-2000
	Alcido Nguenha	2000-2004
	Airis Ali	2004-2010
	Zeferino Martins	2010-2012
	Augusto Jone	Vice-Ministro 2010-2012 e Ministro 2012-2014
Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano	Jorge Ferrão	2015-2016
	Conceita Sortane	2016-2019
	Carmelita Namashilua	2020- a data atual

**Fonte:** Elaborado pela autora

Tomando em conta a tabela acima, o Ministério é instituído no ano de 1974 designado Ministério da Educação e Cultura, de 1989-2014 como Ministério da Educação e de 2015 até data actual como Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. É responsabilidade da Presidência da República a criação dos Ministérios e a partir do decreto presidencial nº 1/2015 de 16 de Janeiro que foi criado o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

De acordo com o Plano Estratégico da Educação 2020-2029 (2020), tem como:

**Missão** – Implementar um sistema nacional de educação equitativo, eficiente, eficaz e inovador capaz de garantir uma aprendizagem de qualidade ao longo da vida;

**Visão** – Cidadãos com conhecimentos, habilidades, valores culturais, morais e cívicos capazes de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade coesa e adaptada ao mundo em constante transformação;

**Valores:** Eficiência legalidade, profissionalismo acessibilidade, competência integridade, transparência meritocracia, ética probidade, equidade continuidade, solidariedade unidade e responsabilidade imparcialidade.

### 2.3. Estrutura orgânica do MINEDH

De acordo com o Regulamento Interno do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano no seu artigo 4, o Ministério encontra-se estruturado da seguinte forma:

*Tabela 2. Estrutura orgânica do MINEDH*

a) Inspeção da Educação e Desenvolvimento Humano;	k) Direcção de Administração e Finanças;
b) Direcção Nacional de Ensino Primário;	l) Direcção de Infra-estruturas e Equipamentos Escolares;
c) Direcção Nacional de Ensino Secundário;	m) Gabinete Jurídico;
d) Direcção Nacional de Alfabetização e Educação de Adultos;	n) Gabinete do Ministro;
e) Direcção Nacional de Formação de Professores;	o) Departamento de Educação Especial;
f) Direcção Nacional de Gestão e Garantia da Qualidade;	p) Departamento de Gestão do Livro Escolar e Materiais Didácticos;
g) Direcção de Nutrição e Saúde Escolar;	q) Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação;
h) Direcção de Assuntos Transversais;	r) Departamento de Comunicação e Imagem;
i) Direcção de Planificação e Cooperação; j) Direcção de Recursos Humanos;	s) Departamento de Aquisições;
	t) Departamento de Documentação.

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 2.4. Direcção Nacional do Ensino Primário (DINEP)

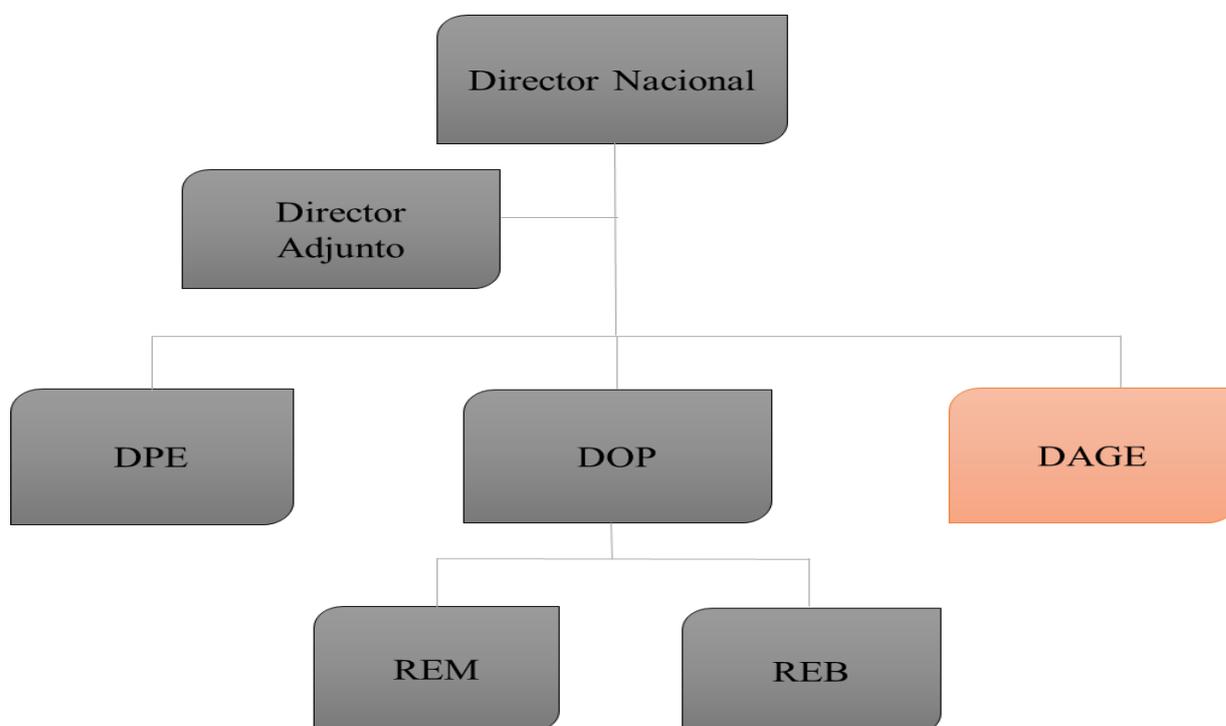
O estágio foi realizado na Direcção Nacional do Ensino Primário (DINEP) que é um dos sistemas orgânicos do MINEDH responsável por todos aspectos ligados ao ensino primário. O artigo 8 do Regulamento Interno do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (RIMEDH) estabelece que a DINEP está fragmentada em três departamentos:

1. Departamento de Orientação Pedagógica (DOP) que integra;

- i. Repartição de Ensino Monolíngue (REM);
- ii. Repartição de Ensino Bilingue (REB);
2. Departamento de Administração e Gestão Escolar (DAGE); e
3. Departamento de Ensino Pré-Escolar (DPE).

## 2.5. Departamento de Administração e Gestão Escolar (DAGE)

Por razões de enquadramento e em consonância com a natureza do curso frequentado pela estagiária, o departamento que coube a materialização do estágio foi o Departamento de Administração e Gestão Escolar (DAGE) destacado no organograma abaixo.



**Figura 2:** Organograma da DINEP

**Fonte:** Adaptado pela autora

O DAGE conta actualmente com quatro funcionários dos quais o chefe do departamento com grau de Mestre e três técnicos com nível de licenciatura.

De acordo com o artigo 9 do Regulamento Interno do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano são funções deste departamento:

- a) Formular propostas de normas de organização e funcionamento das instituições de ensino primário;
- b) Incentivar, em coordenação com as estruturas locais da educação, a concessão de louvores às direcções de escolas, aos professores e outros funcionários que se tenham destacado pelo seu trabalho e dedicação;
- c) Propor acções de formação no domínio de administração e organização escolar e recomendar a promoção de cursos de capacitação;
- d) Realizar acções de apoio e controlo no âmbito de administração e organização escolar;
- e) Propor a regulamentação, orientação e controlo da aplicação do princípio do envolvimento da comunidade na vida escolar;
- f) Apoiar na criação e massificação de uma rede de bibliotecas no ensino primário;
- g) Participar na elaboração e divulgação dos critérios e indicadores para a avaliação da eficácia e eficiência interna;
- h) Promover e incentivar o desenvolvimento e a prática de actividades curriculares;
- i) Garantir a participação dos técnicos da Direcção em acções de capacitação, troca de experiências a nível nacional e internacional;
- j) Avaliar sistematicamente a implementação dos regulamentos e de outros documentos normativos;
- k) Participar na avaliação do desempenho das escolas e dos seus gestores;
- l) Criar uma base de dados relevante para a Direcção Nacional do Ensino Primário;
- m) Entre outras actividades.

## **2.6. Relevância da instituição de estágio**

O Ministério é o maior órgão de educação no país o que constitui um grande ganho para o estudante na área da educação pois isso permite que, o estudante absorve de forma prática, implemente as teorias aprendidas e faça reflexões, críticas que ajudem a melhorar os trabalhos desenvolvidos e o sistema.

Segundo o Currículo do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (2012), a Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (OGED) tem o objectivo de formar técnicos

superiores no campo da Organização e Gestão da Educação, capazes de planificar, gerir e avaliar o desenvolvimento do sistema educativo ao nível da sociedade, da instituição e da sala de aulas.

É estreita a ligação do curso com a entidade em questão, visto que, são objectivos também do MINEDH, planificar e desenvolver o sistema educativo e o MINEDH mostra-se como uma das instituições de saída profissional de um técnico de OGED. Olhando para o DAGE denota-se a relevância a medida em que este departamento lida directamente com todos aspectos ligados a organização e gestão escolar do ensino primário, é de sua responsabilidade planificar, desenvolver, propor acções de formação no domínio de administração e organização escolar para responder e melhorar o SNE. Sobre esta linha de pensamento, importa que a estagiária seja capaz de realizar todas as actividades propostas durante este período, aplique e integre a parte teórica a prática, seja activo e participativo para melhor resposta ao que se espera deste profissional sem deixar de ser reflexivo e crítico.

### CAPITULO III. PLANO DE ACTIVIDADES DO ESTÁGIO

Neste capítulo será apresentado o plano proposto para o estagiário até ao final do estágio, o mesmo está de forma resumida, encontrando o plano completo nos apêndices.

O DAGE elabora planos trimestrais para centralização de suas actividades de modo a saber o que fazer, como fazer, quando fazer e quais são os recursos disponíveis para execução de cada actividade. As actividades propostas são extraídas no plano anual do departamento que por sua vez estas são retiradas do plano anual da DINEP onde constam todas actividades dos departamentos e os fundos alocados para cada actividade. As actividades que se encontram destacadas no plano em resumo, foram das poucas actividades que não foram materializadas pois ainda não tinham financiamento necessário para serem executadas.

#### 3.1. Plano de actividades

O Plano de actividades objectiva conduzir a materialização das actividades numa conjuntura clara do que será feito, em que período e objectivos de cada actividade. (Secretária-Geral, 2020)

**Tabela 3.** Plano de Actividades

Actividades	Acções	Responsáveis
Leitura dos documentos normativos do MINEDH		Estagiários
<b>Plano de visita para monitoria do arranque do ano lectivo de 2022 nas províncias de Inhambane, Zambeze e Nampula</b>	Elaboração de TdR, Orçamento e Programa Indicativo	Técnicos do DAGE e estagiários
<b>Plano de verificação do funcionamento dos Conselhos de Escola em todas as províncias</b>	Elaboração de TdR, Orçamento e Programa Indicativo	Técnicos do DAGE e estagiários
<b>Revisão do Regulamento Geral de Avaliação dos Subsistemas de Educação Geral e Educação de Adultos do sistema</b>	Reunião para debate e harmonização das propostas	Técnicos do DAGE, Chefe do departamento e estagiários

nacional de educação a luz da Lei 18/18 de 28 de Dezembro do SNE		
<b>Avaliar o envolvimento dos conselhos de escola no combate ao absentismo dos gestores professores e alunos e outros males, bem como na melhoria do PEA.</b>	Elaboração de TdR, Orçamento e Programa Indicativo	Elaboração de TdR, Orçamento e Programa Indicativo
<b>Socialização do regulamento do funcionamento e de avaliação das escolas básicas na província de Maputo, envolvendo 35 técnicos do nível central e provincial, durante 7 dias.</b>	Elaboração de TdR, Orçamento e Programa Indicativo	Elaboração de TdR, Orçamento e Programa Indicativo
<b>Participar nos encontros e Reuniões da Direcção e do Departamento</b>		Membros de cada departamento do DINEP
<b>Actividades Extraordinárias</b>		
<b>Capacitação de Gestores Escolares e membros dos Conselhos de Escola em todas províncias</b>	Elaboração dos TdR, Orçamento, Programa indicativo e Carta para pedido de desembolso	Técnicos do DAGE, DNFP, DNGGQ e estagiários
<b>Produção do Guia Prático para capacitação de Gestores e membros do CE</b>	Orçamento, Programa Indicativo para o retiro	Técnicos do DAGE, DNFP, DNGGQ e estagiários

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## **CAPITULO IV. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO**

Este capítulo irá arrolar as principais actividades desenvolvidas no decorrer do estágio, seus objectivos e procedimentos empregues para cada actividade.

### **Plano de visita para monitoria do arranque do ano lectivo de 2022 nas províncias de Inhambane, Zambeze e Nampula**

Esta actividade consistiu na elaboração dos Termos de Referência (TdR), Programa Indicativo, Cartas para o pedido de desembolso e Orçamento para a monitoria do arranque do ano lectivo nas províncias acima mencionadas. O ano lectivo corresponde ao período do início e o fecho do decorrer das aulas. Segundo (MINEDH, 2021), o ano lectivo 2022 teve o seu início a 20 de Janeiro, com o término previsto para 09 de Dezembro. Era objectivo desta actividade verificar as condições criadas para a retoma segura das aulas presencias impulsionados pelo condicionalismo da Pandemia da Covid-19.

### **Termos de Referência (TdR)**

Os TdR constituem um instrumento que de forma clara explica a natureza, a pertinência e os procedimentos a ter em conta a realização de uma actividade. Neste instrumento são especificados os objectivos que conduzem a actividade, o local da realização, as metodologias, participantes, financiamento e os resultados esperados, ou seja, de forma sumária traz-se o alinhamento ou a explicação da motivação da actividade e como a mesma irá proceder.

De acordo com Ramos, Brito, Moreira, Lima, Campos e Neto (2020), os termos de referência são feitos pela Administração Pública para explicar o conjunto de informações necessárias à aquisição ou contratação que deseja realizar.

Por seu turno, Palavéri (cit. in Ramos *et al.*, 2020), conceitua termos de referência como um instrumento de natureza essencial, cabendo enfatizar que deverá estabelecer os elementos indispensáveis à formulação das propostas pelos interessados em participar da disputa.

Neste diapasão, (Ramos, *et al.*, 2020), elencam os seguintes elementos necessários para a elaboração dos termos de referência:

- a) Informações detalhadas do objecto, tais como nome, quantidade, tipo, tamanho, cor, entre outros;

- b) Justificativa, onde se deve mencionar o motivo pelo qual a Administração Pública solicita o produto ou serviço;
- c) Identificação dos responsáveis pela elaboração dos termos de referência;
- d) Definição dos métodos de trabalho;
- e) Cronograma físico e financeiro;
- f) Orçamento detalhado dos preços estimativos pesquisados anteriormente pelo órgão, e que sejam preços praticados no mercado.

Estes elementos mencionados por Ramos *et al* (2020), evidenciam-se como pilares para a elaboração dos TdR. Durante a elaboração dos TdR, a estagiária constatou que estes elementos são os que comportavam o documento, além de agregar outros elementos como os resultados esperados, assim, os TdR são responsáveis por dar a visão geral da actividade a ser desenvolvida.

### **Programa Indicativo**

O programa indicativo é um instrumento que dá todas indicações das tarefas que deverão ser realizadas durante a materialização das actividades, onde se destacam as horas, datas, estratégias e os responsáveis pela realização de cada tarefa ou seja é um quadro orientador para a implementação da agenda e programa que foi traçado para o desenvolvimento da actividade.

### **4.1. Elaboração do Orçamento**

Segundo a Agência para a Promoção de Investimentos e Exportação (APIEX) (2017), o orçamento deve ser entendido como um plano em que serão inscritas as receitas e despesas previstas para um determinado período. É entendido como uma ferramenta que deverá ser acompanhada de forma regular, controlando as despesas e otimizando as receitas. A orçamentação permite ao Governo e outras entidades, o controlo das despesas, organização dos recursos por categorias de despesas, receitas e poupanças, saber o estado das finanças com algum rigor, funcionando como instrumento de monitoria e controlo dos gastos de recursos.

Segundo Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008), orçamento é o elo entre o planeamento e o controlo, cuja importância é estabelecida sobre 3 principais benefícios:

1. Os orçamentos compelem aos gestores a pensarem no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planificar;

2. Os orçamentos fornecem expectativas definidas que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
3. Os orçamentos ajudam as pessoas na coordenação dos seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objectivos da organização como um todo.

Segundo Kenski (2015) a elaboração do orçamento deve apresentar todos desembolsos previstos para cada momento do projecto. É importante ter um orçamento realista, para que não acarrete problemas de grande diferença no momento da aquisição, que podem atrapalhar ou mesmo tornar o projecto inviável.

Ao realizar a actividade de orçamentação era possível verificar que esta, obedecia a 4 princípios:

- ❖ Identificar os meios de transporte que são determinados pela ́ghprovincia a visitar;
- ❖ Identificar os intervenientes para posterior alocação das ajudas de custos;
- ❖ Identificar os distritos e escolas a visitar para alocação do combustível; e
- ❖ Logística.

Nesta actividade a estagiária, numa planilha do Excel elabora a orçamentação que demonstra de forma quantitativa quanto é previsto para cada princípio, e este orçamento é estabelecido por cada provincia.

No concernente a orçamentação, as provincias das Zonas Norte e Centro são as que apresentavam os valores mais elevados por exigirem passagens aéreas (ida e volta) estimadas em 50.000.00 mil meticais por cada técnico do Órgão Central. Relativamente a logística esta era incorporada nas actividades de capacitações caso as provincias a visitar não dispusessem de espaço de albergar o efectivo necessário para as capacitações, este orçamento olhava basicamente para o aluguer de salas, alimentação, material de trabalho e de higienização.

De acordo com o artigo 5 Regulamento de Atribuição de Ajudas de Custo de Abono de Passagens de Deslocações em Missão de Serviço dos Funcionários e Agentes do Estado no seu número 4, as ajudas de custo são dadas aos funcionários e agentes do estado quando o cumulativamente a deslocação for igual ou superior a 8 horas e as deslocações para locais situados a uma distância superior a 40 km contados a partir do local habitual de trabalho, ainda podem se atribuir ajudas de custos a distâncias inferior a 40 km em casos que exijam pernoita.

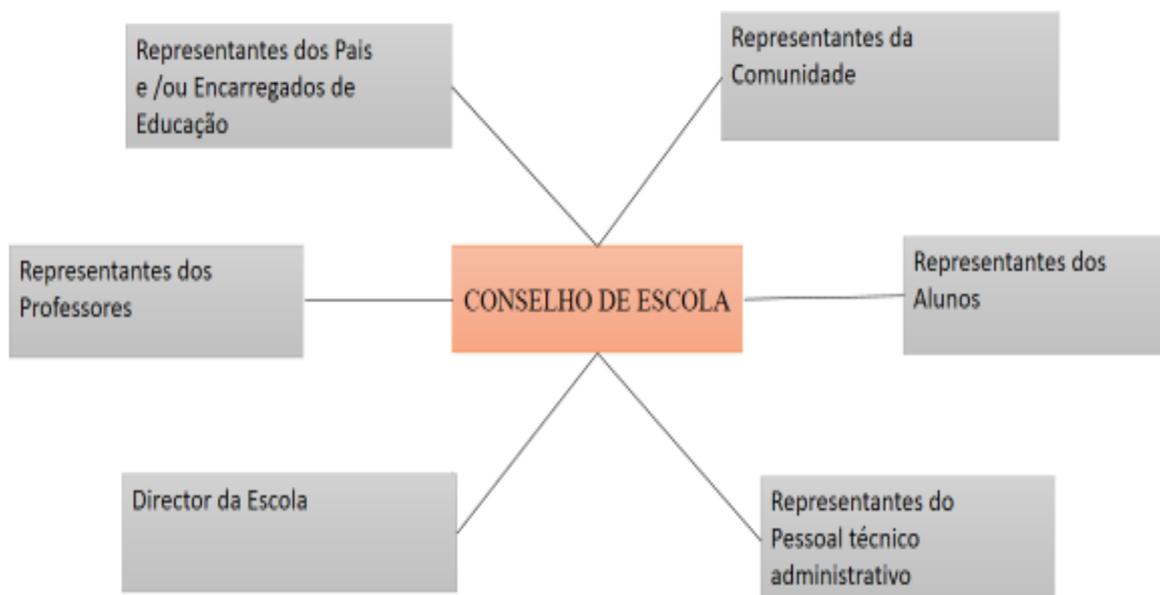
Os distritos e escolas a visitar no âmbito da monitoria são eleitos de forma aleatória, ou seja, não existe um diagnóstico pré-concebido para a escolha das mesmas embora existam alguns aspectos levados em conta como o tipo de escola, ou seja, quanto maior número abrangido melhor embora todas as escolas sejam elegíveis. São escolhidos dois distritos dos quais um longínquo e outro próximo o mesmo sucede na escolha das escolas e estas, habitualmente encontravam-se numa amostra de seis escolas. Esta escolha das escolas é feita numa base de dados, designada *EducStart*, de uso exclusivo do MINEDH e as competências necessárias para o uso desta base de dados foram adquiridas no módulo de Micro Planificação e Carta Escolar.

### **Plano de verificação do funcionamento dos Conselhos de Escola em todas as províncias**

O Plano Estratégico da Educação (2020-2029), tem como um dos objectivos “Assegurar a governação transparente, participativa, eficiente e eficaz”. Assim, para assegurar a governação transparente, participativa, eficiente e eficaz, é importante sensibilizar a comunidade para uma participação activa na governação e gestão da escola, melhorando cada vez mais a comunicação entre a escola e a comunidade.

É neste contexto que o Diploma Ministerial nº 54/2003 cria o Conselho de Escola, que de acordo com o MINEDH-DINEP (2015) é o órgão máximo de consulta, monitoria e fiscalização do estabelecimento de ensino, que funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos. O CE tem como objectivo garantir uma gestão participativa e transparente da escola e ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local, à realidade da escola e da comunidade.

## Composição do CE:



O número de membros que compõe o Conselho de Escola varia conforme o tipo de escola, podendo verifica-se na tabela a baixo.

Grupo	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
	(+ de 1500 alunos)	(500-1500 alunos)	(< 500 alunos)
	Vagas	Vagas	Vagas
Director da Escola	1	1	1
Representante dos Professores	3	3	2

Representantes dos Alunos	4	4	3
Representantes do Pessoal técnico administrativo	1	1	1
Representante dos pais/encarregados Educação	8	8	6
Representantes da comunidade	4	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>16</b>

**Figura 4: Número de membros que compõe o CE**

Os estudos empíricos sobre os conselhos de escola reconhecem que os mesmos são instituições nas quais há uma compreensão limitada sobre as suas potencialidades políticas ou técnicas. Os familiares dos alunos não observam os conselhos como instrumento de poder, mas como organismos auxiliares na organização e gestão escolar (PINTO, 1994, p.107). Talvez por conta disso os pais não ocupem com mais disposição seus lugares no CE (Souza, 2009).

Neste sentido, a gestão escolar deve fundamentar-se no trabalho colectivo, com um carácter democrático e participativo, em que o Conselho de Escola serve de elo de ligação entre a escola, família e comunidade.

Um Conselho de escola activo garante a gestão participativa na escola e contribui para a melhoria das condições para o decurso do Processo de Ensino-Aprendizagem, com destaque:

- Para a redução de absentismo de professores e alunos;
- Apoio às crianças órfãs e vulneráveis;
- Melhoria do aproveitamento pedagógico;
- Redução de casamentos prematuros.

Cientes do papel preponderante que os CE desempenham, várias acções são realizadas a todos os níveis do Sector da Educação, daí que surge a necessidade de acompanhamento permanente. Estas acções designadas de monitoria, tem em vista combater o absentismo dos gestores escolares, professores, desistência dos alunos principalmente da rapariga e que tem como consequência o baixo rendimento escolar. A monitoria tem como objectivo sensibilizar os gestores escolares a tornarem os CE mais funcionais convictos de que estes contribuem significativamente para a resolução de vários problemas que enfermam o dia-a-dia da Escola.

Para operacionalização da monitoria, foram elaborados os TdR, Orçamento, Programa indicativo e os procedimentos adoptados para sua elaboração são os descritos na actividade 7<sup>2</sup>.

Tendo em conta as actividades planificadas e a disponibilidade de fundos, a monitoria pode acontecer em vários momentos, porém no acto da planificação realizada durante estágio e que coincidia com o previsto, para o ano lectivo de 2022, foram definidas duas fases, a 1<sup>a</sup> Fase nas províncias do norte e centro do país exceptuando a província de Sofala e a 2<sup>a</sup> Fase nas províncias do sul do país incluindo a província de Sofala.

### **Plano de capacitação de Gestores Escolares e membros dos Conselhos de Escola em todas províncias**

Esta actividade não estava prevista no plano de actividades, é uma acção extraordinária que surgiu a partir da visita feita pela Ministra da Educação à província de Cabo Delgado no mês de Março de 2022 cujo objectivo, era a entrega de uma escola reabilitada, no âmbito do projecto “*Reforço da resiliência através da educação e envolvimento dos jovens em escolas afectadas por ciclones*”.

A província de Cabo Delgado apresenta-se numa situação delicada devido aos conflitos que nela se fazem sentir, enfrentando assim diversas dificuldades devido a insegurança que se vive, o que afecta/afectou sobremaneira vários sectores incluindo o da educação. Pelo compromisso de assegurar a continuidade da aprendizagem condigna e segura para as crianças de Cabo Delgado o Ministério viu a necessidade da realização desta actividade. Esta actividade envolveu/ envolverá

---

<sup>2</sup>Plano de visita para monitoria do arranque do ano lectivo de 2022 nas províncias de Inhambane, Zambeze e Nampula.

(é uma actividade que está a decorrer em fases) várias unidades orgânicas dentre elas, DINEP, DNFP, DNGGQ, IEDH, GJ, INPENCAO, DRH, DINES, DEE e DAF.

Esta capacitação está prevista para decorrer em três fases, a 1ª Fase abrangeu exclusivamente a Província de Cabo Delgado devido a situação delicada a qual se encontra, o que afectou demasiadamente o processo de ensino e aprendizagem havendo a necessidade de apoio urgente, para o efeito foram abrangidos 12 distritos, menos 5 dos 17 existentes, devido a insegurança que neles se fazem sentir.

Segundo Agostini (2010), a qualidade de um sistema de ensino e de uma escola está relacionada, com a habilidade de seus profissionais e dirigentes. De pouco adianta a melhoria do seu currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadoras, se os gestores não acompanham tais mudanças e reformas do ensino. A capacitação deve constituir-se em um processo aberto, de formação continuada e permanente, não somente para gestores, como para todos os profissionais da educação.

Ainda sob linha do mesmo autor o Gestor Escolar é o responsável pela organização e bom funcionamento de uma instituição de ensino onde as suas funções não se limitam na resolução de problemas administrativos mas também para articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, assume perante a comunidade o compromisso de oferecer serviços de qualidade.

Sendo os Gestores Escolares e membros do Conselho de Escola, os actores chaves desta capacitação, o objectivo é atingir o maior número para que o processo de ensino e aprendizagem volte a decorrer no seu processo normal. Serão envolvidos 1071 actores dos quais 966 é correspondente aos Gestores e membros da CE visto que são esses que vão garantir a continuidade do processo de ensino e aprendizagem. O CE é considerado o maior órgão de consulta, apoio, monitoria e fiscalização da escola junto a administração e gestão da mesma.

A segunda 2ª Fase de capacitação de gestores e membros do CE vai integrar as províncias de Niassa, Nampula, Sofala, Zambézia e Tete no período de 05 a 11 de Junho e a 3ª Fase integra as restantes províncias, Manica, Inhambane, Gaza, Maputo Província e Cidade de Maputo. E é precedido pela elaboração do plano de capacitação é acompanhado do TdR, Orçamentação e Programa Indicativo. Esta actividade está orçada em 17.322.595,83 (dezassete milhões, trezentos e vinte dois mil, quinhentos e noventa e cinco e oitenta e três centavos).

A realização do plano de capacitação de gestores e membros do CE foi antecedido por um trabalho de elaboração de um guião orientador que sistematiza os aspectos da Gestão Escolar, no período de 20 a 26 de Abril.

O Guião Orientador é um instrumento que de forma sumária aborda os aspectos de gestão escolar, para além de tratar o assunto de forma breve, dá indicações de documentos a consultar referente ao tema que o gestor pretende abordar. O objectivo deste guião é facilitar ao gestor na resolução de todos aspectos relacionados com a gestão da escola.

### **Revisão do Regulamento Geral de Avaliação dos Subsistemas de Educação Geral e Educação de Adultos do sistema nacional de educação a luz da Lei 18/18 de 28 de Dezembro do SNE especificamente para os aspectos relacionados com o ensino primário**

A Lei 18/18 de 28 de Dezembro estabelece o regime jurídico do SNE da República de Moçambique aplicado em todas as instituições de ensino público, comunitários e privados que implementam o SNE revogando assim a Lei 6/92 de 6 de Maio.

Esta revogação impulsionou a revisão dos instrumentos que suportam o sistema educacional com destaque para o Regulamento Geral de Avaliação dos Subsistemas de Educação de Adultos do Sistema Nacional de Educação. Este regulamento de avaliação é um documento normativo que tem como objectivo estabelecer regras de avaliação do processo de ensino-aprendizagem com base nos programas do Ensino Primário (EP), Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos (AEJA) e Ensino Secundário (ES) aplicado a todas instituições do ensino público, particulares e comunitárias regulares e especiais.

Esta actividade nasce pela necessidade de enquadramento e melhoria do instrumento avaliativo a luz da Lei 18/2018 do SNE que estabelece a gratuitidade do ensino e escolaridade obrigatória em 9 classes e reestruturação do ensino primário que passa a compreender as primeiras seis classes do ensino obrigatório organizado em dois ciclos de aprendizagem **1º ciclo, 1.ª a 3.ª classes e 2º ciclo, 4.ª a 6.ª classes**. A lei revogada estabelecia a gratuitidade e obrigatoriedade do ensino até 7 classes em dois ciclos de aprendizagem *1º ciclo 1.ª a 5.ª classes e 2º ciclo, 6.ª a 7.ª classes*, os métodos empregues para realização desta actividade foram reuniões planificadas para as discussões e contribuições necessárias para a materialização daquele instrumento.

Ao longo da história, a avaliação sempre seguiu as tendências educacionais de cada época, atendendo as exigências da sociedade. A avaliação da aprendizagem escolar medida por meio do instrumento de exames e provas tornou-se um tanto simbólico. De acordo com Directrizes Curriculares (2010) é importante resgatar considerações a respeito dos instrumentos de avaliações, já que estes são parte integrante do processo de ensino e aprendizagem. Estes instrumentos permitam que o aluno e o professor reflectam sobre o processo de aprender a partir dos resultados de avaliação (Gorla & Pires, 2014).

Segundo Fazenda (2022), a qualidade do ensino gira em torno da qualidade da aprendizagem dos alunos, no entanto, os currícula devem atender as necessidades dos alunos em consonância com as exigências sociais e educacionais, isto é, que devem prestar atenção aos conteúdos que estão sendo ensinados, no modo como estão sendo ensinados e na actividade desses conteúdos para a vida cultural e prática.

A revisão ou a reforma deste instrumento permitira a melhoria das práticas avaliativas visto que a avaliação é instrumento de compreensão do nível de aprendizagem dos alunos em relação aos conceitos estudados e às habilidades desenvolvidas.

As reformas curriculares são necessárias para introdução de novas ideologias de aprendizagem que busquem a qualidade da aprendizagem. Para Nossa (1999), a melhoria na qualidade de ensino assenta-se nas mudanças curriculares (...) na seriedade, dedicação e compromisso assumido pelos profissionais com vistas à formação profissional de qualidade e não apenas disponibilidade de informações sobre alguns conteúdos Fazenda (2022).

Nesta ordem de ideias, a avaliação pode ser compreendida como a função necessária para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra, é a partir da mesma que se fundamenta as tomadas decisões para a melhoria das práticas de aprendizagem tomando em consideração os resultados obtidos. A avaliação é uma acção flexível que busca ir de encontro com as dinâmicas da época e responder as necessidades vigentes todavia, as reformas feitas são respostas as dinâmicas sociais e educacionais com o objectivo na melhoria da qualidade do ensino e consequentemente do SNE. A revisão ou a reforma do regulamento de avaliação busca nesta senda propor melhores directrizes, práticas que melhorem o sistema de educação e proporcionar a qualidade da educação nacional. Está actividade está directamente ligada aos módulos de Desenvolvimento Curricular e

de Avaliação e Garantia de Qualidade na Educação, no referente a temática Avaliação da Aprendizagem.

Segundo Dias (1999), a avaliação da aprendizagem é uma prática implícita ao trabalho dos professores cujos resultados, longe de se esgotarem no acto, reflectem-se nas expectativas e nos percursos escolares e profissionais do aluno.

Existem tipos e formas de avaliação, cabendo ao professor, dependendo da sua forma e contexto de trabalho aplicar cada uma delas. A avaliação da aprendizagem ou do ensino-aprendizagem deve ser feita sob ponto de vista dos seus critérios de qualidade embora este seja um termo polissémico. A concepção da qualidade pode advir do que foi proposto e o que foi alcançado, com a satisfação de quem recebe os serviços e resultados previstos, alcançados.

#### **4.2. Relação das actividades desenvolvidas com os módulos aprendidos**

Durante a realização das actividades concernentes aos planos de visita para a Monitoria e Capacitação verificou-se a estreita ligação entre estas actividades com os módulos assistidos durante o período de formação, dentre os quais, Planeamento Estratégico na Educação, Gestão de Projectos Educativos e Micro-planificação e Carta Escolar.

##### **Planeamento Estratégico na Educação**

Segundo (Luck, 2000), planeamento estratégico é o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e acções que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro.

O módulo de Planificação e Gestão da Educação busca, dotar o estudante de matéria que lhe permitam compreender a importância da planificação dentro da organização. A planificação possibilita a execução de tarefas ou actividades de forma eficaz por outra, é um elemento de gestão que permite melhor auscultar as tarefas a serem realizadas, que recursos se têm disponíveis e que estratégias serão usadas para materialização de tal actividade.

Ao desenvolver as actividades, a planificação nos permitia definir os objectivos e os meios a atingi-los ou seja, trazer a concepção de um futuro desejados e os meios pelos quais podemos atingi-los.

## **Gestão de Projectos Educativos**

Segundo o PMBoK (2013, p. 32) citado em (Bicalho, 2015), “Gestão de Projectos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às actividades do projecto para atender aos seus requisitos.”

De acordo com Moura e Barbosa (2008, p. 23) citado em Kenski (2015)

[...] projecto educacional é um empreendimento de duração finita, com objectivos claramente definidos em função de problemas, oportunidades, necessidades, desafios, ou interesses de um sistema educacional, de um educador ou grupo de educadores, com a finalidade de projectar, coordenar e executar acções voltadas para a melhoria de processos educativos e de formação humana, em seus diferentes níveis e contextos.

O presente módulo buscava dotar o estudante de competências que lhe permitissem intervir, com os conhecimentos adquiridos nesta área de conhecimento, a gestão de projecto é ampla mas neste âmbito de conhecimento as suas acções são específicas e delicadas devido a sua forma de resultados. A gestão de projectos educativos é de grande importância pois permite a melhoria do sistema educativo, seus resultados não são tangíveis nem mensuráveis mas podem ser verificados a longo prazo.

Tendo em conta a definição do Moura e Barbosa (2008, p. 23) citado em Kenski (2015) podemos levar em conta a actividade 9 referente <sup>3</sup>a capacitação de gestores escolares e membros dos conselhos de escola na província de Cabo Delgado, é um empreendimento do sistema de educação definido através de uma necessidade com a finalidade de executar acções voltada para a melhoria dos seus processos educativos e formação humana embora seus resultados não serão tangíveis ou mensuráveis mas os seus resultados poderão ser verificados a médio ou longo prazo.

### **Micro- planificação e Carta Escolar**

A Micro- planificação da Educação é toda actividade de planificação a nível regional, local ou institucional. Todos os problemas abordados pela micro- planificação, os debates sobre selecção de objectivos e métodos também são da incumbência da micro- planificação, ela preocupa-se em melhorar o funcionamento do sistema educativo, através do reforço das actividades de planificação

---

<sup>3</sup> Plano de capacitação de Gestores Escolares e membros dos Conselhos de Escola em todas províncias

a nível regional e local. Carta escolar ou mapa escolar é um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para planificar as necessidades futuras da educação a nível local bem como os meios que devesse aplicar para satisfazer aquelas necessidades (Unesco, 1987).

O autor estabelece uma forte relação entre estes dois conceitos a medida em que, a micro-planificação e a carta escolar asseguram a adequação dos objectivos globais das características específicas de cada região, constituindo assim uma etapa normal do processo de planificação. Simultaneamente, permitem avaliar com mais precisão os recursos que devem ser consagrados ao desenvolvimento da educação.

A carta escolar compreende mais do que a simples localização das escolas nos mapas regionais do país, assim, as técnicas e procedimentos utilizados para a escolha das escolas deve obedecer um diagnóstico que possibilite a compreensão das razões que nos levam a intervir naquela determinada região e especificamente naquelas escolas, o que evitará visitas as mesmas escolas e distritos e um grupo mais beneficiado em detrimento de outros.

### **Outras actividades desenvolvidas**

**Tabela 5.** Outras actividades

Leituras dos documentos normativos com maior ênfase para Regulamento Interno do MINEDH, Estatuto orgânico do MINEDH, Lei 18/2018 de 28 de Dezembro, Regulamento Geral do Ensino Básico, e Manual do Conselho de Escolas para que permitissem a familiarização os documentos e integração do estagiário na instituição de modo a ser do seu domínio a funcionamento da organização a qual está inserido.
Elaboração do plano de actividades mensal e Elaboração da proposta das actividades/ funções desenvolvidas pela DAGE a nível do Ministério para entrega na faculdade.
Participar da reunião para definição dos objectivos gerais das actividades anuais do DINEP, Elaboração do plano Mensal e Elaboração da acta de reunião.

**Fonte:** Elaborada pela autora.

São algumas das lições aprendidas das actividades descritas na tabela a cima:

- Há necessidade de conhecer os dispositivos legais e a instituição a qual estamos inseridos para que estejamos entrosados e melhor responder no trabalho desempenhado, o que foi possível através da leitura e concepção dos instrumentos que a regulam;
- A planificação das actividades permite maior controlo em relação ao que deve ser feito em cada período;
- As Reuniões é a forma como os colaboradores recebiam *inputs* para melhorarem a elaboração e execução das tarefas do departamento.

## **CAPITULO V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. Conclusões**

O estágio académico é um constituinte fundamental para qualquer área de formação pois permite ao estudante melhor compreensão da realidade da sua profissão como também preparar o mesmo para o mercado de trabalho. No quadro de conclusão do curso de OGED não somente deve ser visto como um dos requisitos parciais para conclusão do curso como também pode ser começado a pensar como um dos módulos que integra o currículo de OGED. Durante este processo foi possível fazer frente com base nas lições aprendidas, as actividades propostas no decorrer decorrer do estágio para além de inculcar valores, saberes de uma cultura organizacional.

O processo de gestão é um ramo complexo e para melhor se responder as necessidades inerente é fundamental a compreensão de cada realidade vivida e as actividades desenvolvidas tem que ter em conta este elemento. O sector sempre sofrerá mudanças condicionadas pelas transformações e as exigências sociais, culturais, económicas tecnológicas e politicas, nesse sentido, actividades vão sendo traçadas com vista a melhoria dos processos educativos e as emergências educacionais, na sua raridade são as que suscitam a necessidade de intervenção pontual do ministério

Durante as actividades desenvolvidas respetivamente aos planos para monitoria ou capacitação os procedimentos usados são os mesmos relativamente aos os TdR, Programa Indicativo e Orçamento mudando os objectivos, devido a finalidade de cada plano de actividade. Estes elementos são os elementos principais para a planificação das actividades, não podendo ser realizada nenhuma actividade a nível do ministério sem a compilação destes documentos. Olhando relativamente no âmbito da orçamentação, foi possível verificar a necessidade excessiva em esgotar os valores alocados para cada actividade sobre pena de restituição dos valores remanescente a entidade financiadora da actividade, o que faz com que haja uma atribuição desnecessária dos valores restantes na mesma actividade, tornando este um facto negativo visto que há actividades que carecem de financiamento como foi o caso do plano de visita para monitoria do funcionamento dos conselhos de escolas.

Os planos de visita envolvem na sua maioria técnicos do órgão central como intervenientes da linha de frente o que pode ser considerado centralização e eleva sobremaneira os custos das visitas. Dependendo da complexidade e do tipo de actividade, os técnicos centrais podem ser os

responsáveis na execução das visitas, mas em actividade que não seja de grande nível, como a monitoria do funcionamento dos CE, o órgão central poderia deixar esta actividade a cargo dos Serviços Distritais de Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) e outros órgãos responsáveis pela educação nestes distritos, o que poderia em alguma instância reduzir os custos das actividades, tornar os órgãos locais mais eficientes e obter melhores resultados pois estes trabalharão com maior conhecimento de causa.

Este estágio foi bastante benéfico, pois possibilitou através das actividades desenvolvidas e o ambiente organizacional reforçar o interesse pela área de formação, pensando assim, na elevação do nível académico e desenho de futuros projectos educacionais que possam a posterior não beneficiar somente o meu perfil profissional como também eventuais organizações que possa partilhar a minha experiencia e conhecimento.

## **5.2. Recomendações**

As actividades desenvolvidas pelo MINEDH são materializadas por técnicos do órgão central com cooperação das entidades locais das províncias o que demonstra a dependência destas entidades na realização de algumas actividades que não necessitam necessariamente da deslocação de grande número de técnicos centrais para sua materialização, assim sendo:

1. Existe a necessidade de descentralizar as actividades as disposições locais para que estes tenham o sentido de responsabilidade e obtenham eficiência, tendo em conta que estes têm melhor compreensão sobre a realidade da sua região e por outra esta pode ser uma das formas de reduzir os altos custos para a realização das actividades.
2. Criação de um dispositivo legal que permita a flexibilização dos valores restantes durante a planificação de algumas actividades para posterior alocação em outras actividades que carecem de financiamento eliminando assim o desperdício de fundos e a estagnação de certas actividades.

## Referências Bibliográficas

- Agostini, M. Z. (2010). *O gestor escolar e suas ações frente à gestão*. Brasil
- Apiex, (2017). *Manual de planificação, orçamentação e elaboração de relatórios*. Maputo.
- Bicalho, E. G. (2015). *Gestão de projectos: importancia nas organizações*. Assis
- Corte, A. C. & Lemke, C. K. (2015). *O estágio supervisionado e sua importância para a formação docente frente aos novos desafios de ensinar*. Pp. 31002- 31010.
- Dias, M. H. (1999). *Avaliação da aprendizagem. Que significados lhe atribuem os docentes da tecnologia da saúde*. Pp 1-54
- Faced-uem. (2012). *Currículo do curso de licenciatura em organização. Departamento de organização e gestão da educação*.
- Fazenda, R. M. (2022). *Das reformas curriculares ao seu contributo na melhoria da qualidade do ensino nos subsistemas de ensino e aprendizagem e Moçambique*. pp 68-85
- Gorla, M. E. & Pires, M. N. (2014). *Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor pde*
- Kenski, J. M. (2015). *Gestão de projectos educacionais on-line*. São paulo.
- Leite, R. M., Cherobim, P. M., Milva, H. F. & Befrem, S. (2008). *Orçamento empresarial. Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006*, pp. 56-72.
- Luck, H. (2000). *A aplicação do planeamento estratégico na escola*. Pp. 8-12.
- Minedh. (2021). 1. *Calendário escolar 2022*. Chidenguele, Gaza.
- Minedh-dinep. (2015). *Manual de apoio ao conselho de escola primária*. Maputo: m& n serviços, lda.
- Oliveira, A., Aparecida, C. & Souza, G. M. (s.d.). *Avaliação: conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia*. Pp. 2384-2397.
- Pesquisemoz. (2021). *Licenciatura em organização e gestão da educação*.

Quimuenhe, A. (2018). *História da educação moçambicana no século xx: lei 4/83 e 6/92 do sistema nacional de educação*. Pp. 1-14.

Ramos, A., Brito, Moreira, de Lima, P., Campos, R., & Neto, T. (2020). *Elaboração de um framework processual em apoio à confecção de termos de referência na esfex. Salvador: escola de formação complementar do exército e colégio militar de salvador*.

Secretária-geral, M. F. (2020). *Plano de actividades*. Lisboa, Portugal.

Seltiz, J. & Deutsch, C. (1974). *Impacto do estágio profissional na cidadania*. São paulo: editora da universidade de são paulo.

Souza, A. R. (2009). *Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática*. Florianópolis. pp 273-294.

Unesco. (1987). *Curso intensivo de formação em micro-planificação e metodologia da carta escolar*. Paris: oficinas do iipe.

<http://ead.mined.gov.mz>.

### **Documentos Normativos**

Lei 18/2018 de 28 de Dezembro do Sistema Nacional de Educação.

Plano Estratégico da Educação 2020-2029.

Diploma Ministerial nº 25/2017 de 23 de Março que aprova o Regulamento Interno do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

Diploma Ministerial nº 04/2021 De 17 de Março que aprova o Regulamento Geral de Avaliação dos Subsistemas de Educação de Adultos do Sistema Nacional de Educação.

Decreto nº 95/2018 de 31 de Dezembro que aprova o Regulamento de Atribuição de Ajudas de Custo de Abono de Passagens de Deslocações em Missão de Serviço dos Funcionários e Agentes do Estado.

Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio aprova o Manual de apoio ao conselho de escola Primária.

# APÊNDICES

## Plano de Actividades do Estágio



Departamento de Organização e Gestão da Educação  
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

### PLANO DE ACTIVIDADES DO ESTÁGIO

**Estudante:** Natália Anuário B. Sumbane

**Nº de Estudante:** 20184203

**Curso:** Organização e Gestão da Educação

**Local do Estágio:** Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

**Nome Supervisor do Estágio:** Dr. José Amílton Joaquim

**Tipo de Estágio:** Estágio Académico

**Carga horária semanal:** 40 horas

**Objectivo:** Estágio realizado no âmbito de conclusão do curso.

A handwritten signature in black ink, located at the bottom left of the page.



Área de Estágio	Período	Actividades	Objetivos
MINEDH-DINEP-DAGE	03.01.2022 à 29.04.2022	Leitura dos documentos normativos do MINISTERIO, Direcção Nacional do Ensino Primário e do Departamento do Administração e Gestão escolar	Conhecer os documentos normativos que regem a guiam o mistério e o DINEP
		Elaboração dos planos de actividades do Departamento	Produzir os instrumentos guias para cada mês.
		Elaboração dos termos de referências, programas indicativos e propostas de orçamentos das actividades do departamento	Prepara os instrumentos orientadores nas viagem de monitorias em todas escolas do país.
		Ajuste do regulamento geral de avaliação do ensino básico	Harmonizar o regulamento a luz Lei 18/2018 de 28 de Dezembro do SNE
		Conferência Nacional de Gestão e Garantia da Qualidade: - Elaboração do conteúdo acerca do Papel do gestor escolar na gestão democrática e participativa para a qualidade do processo de ensino aprendizagem.	Desenvolver o tema em alusão a ser apresentado na Conferência Nacional de Gestão e Garantia da Qualidade.
		Participar nos encontros e Reuniões da Direcção e do Departamento.	Discutir questões de directrizes das actividades da direcção e do departamento.
Socialização do regulamento do funcionamento e de avaliação das escolas básicas na província de Maputo, envolvendo 35 técnicos do nível central e	Divulgar os Regulamentos de Funcionamento e de Avaliação e colher subsídios para sua melhoria		

provincial, durante 7 dias.  Realizar duas monitorias ao funcionamento dos conselhos de escolas, em todas provincias. Durante 7 dias, envolvendo 12 técnicos do nível central, 11 nível provincial, 11 motoristas e 24 do nível central	Fortalecer o funcionamento dos Conselhos de Escolas e capacitá-los para a sua participação activa na gestão democrática e participativa da escola.		
		Elaboração dos TDR e Realização de duas monitorias ao funcionamento dos Conselhos de Escola em todas as provincias	Elaborar os TDR e Realização de duas monitorias ao funcionamento dos Conselhos de Escola em todas as provincias
		Avaliar o envolvimento dos conselhos de escola no combate ao absentismo dos gestores professores e alunos e outros males, bem como na melhoria do PEA.	Identificar a contribuição dos CE na gestão participativa e na redução do absentismo dos professores e alunos e outros males.
		Participar de outras actividades burocráticas do Departamento.	-----

  
*Nelson Benvine*  
 Coordenador de Estágio do Curso  
 (Assinatura e carimbo)

*Nelson Benvine*  
 Estudiante

  
 Supervisor (FACED)

Orientador:   
 Chefe do Departamento (DAGE)  
 João Fabião Chilante

# **ANEXOS**

## Pedido de estágio académico



### Faculdade de Educação

Exmo Senhor:

Direcção de Recursos Humanos  
do Ministério da Educação e  
Desenvolvimento Humano

Av. 24 de Julho 167, Maputo

N/Ref. 955 /FACED/21

Maputo, 05 de Outubro de 2021

Assunto: Pedido de estágio académico para estudantes do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

A Faculdade de Educação é uma unidade orgânica da Universidade Eduardo Mondlane que tem como visão ser um centro de formação, investigação e extensão de referência nacional e regional no saber teórico-prático nas áreas de Educação e Psicologia. Por forma a realizar esta sua visão, a Faculdade de Educação estabeleceu como sua missão formar profissionais de Educação e Psicologia, realizar estudos científicos e prestar serviços específicos que contribuam para a melhoria das práticas nas comunidades, organizações e instituições educativas, e na formulação de políticas educativas.

Esta unidade orgânica oferece cursos de graduação e de pós-graduação nos diversos campos da educação. Ao nível da graduação, a Faculdade oferece cinco cursos, a saber: Licenciatura em Educação Ambiental; Licenciatura em Organização e Gestão da Educação; Licenciatura em Psicologia (Psicologia das Organizações; Psicologia Social e Comunitária e Psicologia das Necessidades Educativas Especiais); Licenciatura em Desenvolvimento e Educação de Infância e Licenciatura em Língua de Sinais de Moçambique.

Especificamente, o curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação visa formar profissionais e especialistas em Organização e Gestão da Educação capazes de: Articular as necessidades e os objectivos globais, nacionais e locais no contexto da organização da educação; Conceber, monitorar, avaliar e gerir políticas, planos, programas e projectos de desenvolvimento organizacional a todos os níveis (nacional, provincial, distrital, escolar e da sala de aulas); Desenvolver e articular uma visão educacional compartilhada, na definição de necessidades e

estratégias, para alcançar os objectivos da organização; Comunicar os valores e os objectivos da organização a toda comunidade; Demonstrar comprometimento para a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem; Promover e realizar pesquisa em matéria de Organização e Gestão da Educação; Reflectir com todos os intervenientes sobre as acções que visem melhorar o processo de ensino e aprendizagem; Gerir mudanças no campo da educação; Avaliar e rever sistemática e regularmente os resultados da aprendizagem.

Por forma a complementar o processo de formação dos estudantes e cumprir com a sua missão, a Faculdade de Educação vem por este meio solicitar a vossa Excia a disponibilização de vagas de estágio académico para os estudantes do curso de Licenciatura em Gestão e Organização da Educação.

As áreas e/ou serviços à estagiar incluem, nomeadamente: planificação e gestão da educação; análise de políticas educativas; desenvolvimento de recursos humanos na educação; administração e gestão escolar; desenvolvimento comunitário, planificação e prestação de contas na educação; inovação educativa e desenvolvimento organizacional; gestão de projectos educativos; investigação educacional, gestão do género na educação; comunicação e marketing na educação; avaliação e garantia de qualidade na educação; *procurement* e gestão de recursos materiais na educação; gestão de recursos financeiros na educação; desenvolvimento curricular, supervisão e inspecção escolar; educação de adultos; empreendedorismo na educação; e saúde escolar, entre outras.

Sem mais do momento, endereçamos as nossas calorosas saudações.

O Director

Prof. Doutor António Cipriano P. Gonçalves  
(Prof. Associado)



## Resposta do MINEDH

7024 B 2021

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo

2510  
N.º Ref: MINEDH/DRI/DGE/024/1/21 Maputo, aos 18 de Outubro de 2021

Assunto: Pedido de estágio académico para estudantes do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Acusamos a recepção da nota n.º 989/FAC/ED 21, de 05 de Outubro do ano em curso, proveniente da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), na qual solicita a disponibilização de vagas de estágio académico para estudantes do curso de Licenciatura em Gestão e Organização da Educação.

O MINEDH, como forma de contribuir na formação de cidadãos nacionais, tem recebido estudantes finalistas oriundos das diferentes instituições de ensino superior e de formação profissional para a realização de estágios académicos.

Analisado o pedido, em função das atribuições do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, previstos no respectivo Regulamento Interno, aprovado pelo Diploma Ministerial n.º 23/2017, de 23 de Março, o curso em alusão enquadra-se nas competências das Unidades Orgânicas fins do sector.

Neste contexto, somos de parecer favorável à solicitação, entretanto, devido a situação da pandemia que o País atravessa e aliado ao fluxo de pedidos, a instituição poderá receber pelo menos 6 estudantes em cada 3 meses.

Os pedidos deverão ser acompanhados das respectivas credenciais e requerimentos dos estudantes.

Cordiais Saudações

A Directora  
*Lina Maria da Silva Portugal*  
Lina Maria da Silva Portugal  
(Especialista)

1382 20. 10. 21

Av. 24 de Julho n.º 167, 15.º Andar, telefone n.º 21 022348, Maputo, Moçambique.

7

## Lista de estudantes

Lista dos estudantes do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação proposto para estágio.

N	Nomes	Contactos	E-mails
1	Alfa Geralda Mugambe	848896594	<a href="mailto:66mugambe@gmail.com">66mugambe@gmail.com</a>
2	Edmilton Avelino Tembe	857727807	<a href="mailto:edmilton.avelino.tembe@gmail.com">edmilton.avelino.tembe@gmail.com</a>
3	Franque José Castigo Lichucha	846709681	<a href="mailto:franquelichucha@gmail.com">franquelichucha@gmail.com</a>
4	Natália Anuário Sumbane	848933497	<a href="mailto:nsumbane05@gmail.com">nsumbane05@gmail.com</a>
5	Romana Bianca Arrone	844042164	<a href="mailto:romabiaca97@gmail.com">romabiaca97@gmail.com</a>
6	Zubaida Dalgija Zango	847959953	<a href="mailto:zubaidazango@gmail.com">zubaidazango@gmail.com</a>

Maputo, aos 02 de Novembro de 2021

## **Comunicação de despacho**



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO**  
GABINETE DO MINISTRO  
SECRETÁRIO PERMANENTE

*Visito!  
Ao Departamento de  
UGES para os devidos  
efeitos - Comunicar ao  
os visados. Cesar  
08/12/21*

A  
UNIVERSIDADE EDUARDO  
MONDLANE- FACULDADE  
DE EDUCAÇÃO

Nota nº 1129/MINEDH/GM/SP/024.1/021

Maputo, 29 de Novembro de 2021

**A S S U N T O :** Comunicação de despacho

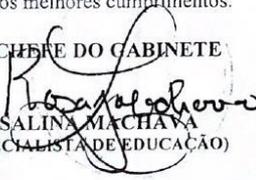
Em resposta a vossa nota supra-citada, na qual solicitam autorização para a realização de estágio profissional a favor dos Senhores **Franque José Castigo Lichucha** e **Natália Anúrio Bernardo Sumbane**, estudantes finalista do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, cumpre-nos comunicar que o Excelentíssimo Senhor Secretário Permanente do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, exarou o seguinte despacho:

“Autorizo.  
26/11/2021

ASS: ABEL FERNANDES DE ASSIS  
SECRETÁRIO PERMANENTE”

Com os melhores cumprimentos.

A CHEFE DO GABINETE

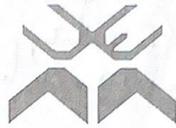
  
ROSALINA MACHAVA  
(ESPECIALISTA DE EDUCAÇÃO)

CC/: DRH  
CC/: DINEP

*18/12/21  
Soni*

AV. 24 de Julho nº 167 Telefone nº 21491748- Fax nº 21492196- Caixa Postal-EMAIL:SP minedh.gov.mz  
HJAM

**Avaliação de desempenho de estágio**



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ESTÁGIO

1. INSTITUIÇÃO Direcção Nacional do Ensino Primário
2. SECTOR DE ESTÁGIO Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
3. NOME DO ORIENTADOR Prof. Fabião Chilaulo
4. TELEFONE 843984220; E-MAIL ffachilaulo@gmail.com
5. NOME DO ESTAGIÁRIO Natália Amáris Simbane
6. PERÍODO DO ESTÁGIO: de 13/01/22 à 21/04/22

7. ACTIVIDADES ATRIBUIDAS AO ESTAGIÁRIO

- Leitura dos documentos normativos do MINEDH
- Elaboração de planos de actividades do Departamento
- Elaboração dos Termos de Referência para Capacitação de Gestores Escolares;
- Ajustamento dos Regulamentos de Funcionamento e Actuação do Ensino Básico;

- Elaboração dos Termos de Referência, Orçamento e Programa de Socialização dos Regulamentos;
- Elaboração dos J.d.R. e Orçamento para monitoria dos Conselhos de Pesca;
- Participação em outras actividades supersetivas;

## 8. AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

Guiando-se nos parâmetros a seguir indicados, avalie o desempenho do estagiário:

1 – Mau; 2 – Mediocre; 3 – Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito Bom; NA – não se aplica

PARAMETROS	DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO
Comunicação oral	Capacidade de transmitir informação de forma oral	5
Comunicação escrita	Capacidade de transmitir informação usando meios escritos (por exemplo, relatórios).	5
Inteiração Social	Capacidade de interagir e trabalhar efectivamente com 13 outros, aos pares ou em grupos, para alcançar uma meta comum.	5
Ética	Comportamento dentro dos limites do que é considerado como sendo aceitável ou não na vida profissional	4
Reflexão	Capacidade de usar o auto-conhecimento, a autoregulação (orientação, planificação, monitoração, avaliação) e a reflexão-em-acção (observação, crítica, reestruturação).	5

<b>Intervenção</b>	Capacidade de implementar programas visando solucionar problemas.	5
<b>Avaliação</b>	Capacidade de avaliar a adequação da metodologia utilizada na solução de problemas	4
<b>Discussão</b>	Capacidade de partilhar e argumentar em prol de um ponto de vista	5
<b>Criatividade</b>	Apresentação de ideias inovadoras	5
<b>Interesse</b>	Envolvimento espontâneo para a realização de tarefas e para a busca de conhecimento	4
<b>Iniciativa</b>	Busca de soluções, por iniciativa própria, para problemas.	4
<b>Assiduidade</b>	Comparência nos dias exigidos, cumprindo a carga horária estabelecida	4
<b>Pontualidade</b>	Comparência na hora determinada para o início dos trabalhos	5
<b>Responsabilidade</b>	Cumprimento das atribuições e deveres decorrentes do estágio	5
<b>Zelo</b>	Cuidado com o material e equipamento da empresa	5
<b>Postura</b>	Atitude profissional adequada ao desempenho	5

<b>Investigação</b>	Capacidade de aplicar estratégias de investigação, pensamento crítico e criativo para alcançar um resultado	5
<b>Multimédia e ICT</b>	Uso de tecnologias de informação e comunicação para aumentar a aprendizagem e a produtividade	4
<b>Liderança</b>	Capitalizar experiência e conhecimento em oportunidades e desafios, criando uma atmosfera onde indivíduos e perspectivas diversas trabalham numa missão comum.	5
<b>Gestão Informática</b>	Capacidade de localizar e seleccionar informação, avaliar as fontes e os métodos utilizados para obtê-la e armazená-la de forma a que o acesso à mesma seja fácil.	4
<b>Diagnóstico</b>	Capacidade de identificar capacidades, problemas e suas causas	5
<b>Compreensão</b>	Capacidade de reconhecer aspectos subjacentes a certos comportamentos	5
<b>Concepção</b>	Capacidade de desenhar programas, métodos e materiais de intervenção.	5

	das actividades da instituição	
TOTAL		108

9. COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES

- É Comunicativa;
- Alto sentido de Responsabilidade;
- Dinâmica;
- Espírito de trabalho em equipe;
- É referência para uma vaga no sector público.

Data: 10/10/2022

ASSINATURA E CARIMBO

