



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

MONOGRAFIA

**Análise da Fraca Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: caso da Escola
Básica 21 de Abril de Massinga na Província de Inhambane (2023-2024)**

Júlia Alberto Zunguze

Inhambane, Março de 2026

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

**Análise da Fraca Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: caso da Escola
Básica 21 de Abril de Massinga na Província de Inhambane (2023-2024)**

Júlia Alberto Zunguze

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Supervisora:

Dra. Sónia Francisca Mussa Ussene

Inhambane, Março de 2026

Comité de júri

O Presidente

O Supervisor

O Arguente

Inhambane, Fevereiro de 2026

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, Júlia Alberto Zunguze, declaro por minha honra, que este trabalho de monografia nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau académico, constitui resultado da minha investigação pessoal, sob orientação do meu supervisor, estando indicadas ao longo do texto as referências bibliográficas das fontes por mim utilizadas.

Inhambane, Março de 2026

Júlia Alberto Zunguze

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus filhos Eva Domingos, Ancelote Jorge e Ellen Jorge.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pela graça derramada em todos os dias deste percurso académico, repleto de avanços e recuos, dúvidas e incertezas, que culminaram na concretização de conquista.

Agradecer aos docentes da Faculdade de Educação, Curso de Licenciatura em Organizaçãõ Gestão da Educação a distância pelos ensinamentos transmitidos durante a formação e pela sua dedicação em todos os blocos desde o primeiro ano ao último.

A minha supervisora, Dra. Sónia Francisca Mussa Ussene, pela competência demonstrada, pela incansável disponibilidade e dedicação na leitura atenta, e sobretudo pelas críticas construtivas que transformaram esta investigação em realidade. O seu contributo foi fundamental para a concretização deste estudo.

Em seguida, agradecer ao Director da Escola Básica 21 de Abril de Massinga por ter recebido - me e permitido - me que eu pudesse fazer o trabalho de pesquisa naquela instituição, por ter dado o seu tem para a entrevista. Agradecer aos professores, alunos, pais e encarregados de educação por terem respondido o questionário com carinho, e ao presidente do conselho de escola por ter colaboração na pesquisa por meio de entrevista.

Ao meu esposo, agradeço pelo apoio, carinho e compreensão nos momentos de maior desânimo, e principalmente pela paciência diante da minha ausência durante este percurso.

À minha família Zunguze e a todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, expresso a minha profunda gratidão.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição da população e amostra da pesquisa.....	30
Tabela 2: Descrição das actas de reuniões do conselho de escola.....	39

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADE	Apoio Directo as Escolas
CE	Conselho de Escola
DINEP	Direcção Nacional do Ensino Primário
EN1	Estrada Nacional número 1
Km	Quilómetro
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
PC	Presidente do Conselho
PCS	Presidente do Conselho da Escola
PEA	Processo de Ensino-Aprendizagem
ROFEB	Regulamento de Organização e Funcionamento da Escola Básica
SDEJT	Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia
SNE	Sistema Nacional de Educação
UP	Universidade Pedagógica

RESUMO

Este estudo analisou a participação dos membros do Conselho de Escola (CE) na gestão da Escola Básica 21 de Abril de Massinga buscando compreender os factores que influenciam sua actuação, as modalidades de participação e os principais constrangimentos enfrentados. A pesquisa utilizou entrevistas com a directora da escola, o presidente do CE e os demais membros, além da análise documental das actas das reuniões do conselho. Os resultados indicam que, embora o CE realize reuniões regularmente, a adesão dos membros é frequentemente insuficiente, abaixo do mínimo recomendado pelo Manual de Apoio ao Conselho de Escola. Entre os principais factores que contribuem para a fraca participação estão a falta de tempo, a ausência de incentivos, o desconhecimento da importância da actuação no conselho e a limitada sensibilização sobre os papéis dos membros. A pesquisa evidenciou também participação passiva, reflectida na não participação de alguns membros na elaboração do plano anual de actividades e na tomada de decisões. Apesar de existirem potencialidades na participação, como influenciar decisões sobre recursos e actividades, os constrangimentos — falta de transparência, condução unilateral de decisões e processos eleitorais pouco claros — limitam seu impacto. Recomenda-se, portanto, promover capacitação, incentivar a participação, garantir transparência e estruturar melhor as reuniões. Embora os resultados não sejam generalizáveis, eles fornecem subsídios importantes para compreender e fortalecer a participação dos conselhos escolares em contextos semelhantes.

Palavras-chave: Conselho de Escola. Participação.

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	v
RESUMO	vi
CAPITULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1.Introdução.....	1
1.2 Formulação do problema.....	2
1.3 Objectivos da pesquisa	3
1.3.1 Objectivo geral	3
1.3.1.1 Objectivos específicos	3
1.4 Perguntas de pesquisa.....	3
1.5 Justificativa.....	4
1.6 Estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Conceitos básicos	6
2.1.1 Participação	6
2.1.2 Concelho de Escola	6
2.2 A participação da comunidade na organização escolar.....	6
2.2.1 Níveis e tipos de participação.....	10
2.3 Criação do Conselho de Escola	15
2.4 Atribuição e competências do Conselho de Escola.....	16
2.5 O funcionamento do Conselho de Escola.....	17

CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	18
3.1 Descrição do local da pesquisa.....	18
3.2 Tipo de pesquisa quanto à abordagem e aos objectivos.....	19
3.4 População e amostra da pesquisa	20
3.5 Instrumentos de recolha de dados	22
3.5.1 Entrevista.....	22
3.6 Procedimentos de recolha de dados.....	23
3.7 Considerações éticas.....	24
3.8 Técnica de análise de dados	vii
CAPITULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	26
4.1 Dados demográficos	26
4.2 Resultados da entrevista dirigida à directora da escola.....	26
4.3 Resultados da entrevista dirigida ao presidente do conselho de escola	27
4.4 Resultados da entrevista dirigida aos membros do conselho de escola	27
4.5 Análise de documentos (actas de reuniões do conselho de escola).....	29
4.6 Análise e discussão dos resultados	31
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	34
5.1 Conclusões.....	34
5.2 Sugestões	36
Referências bibliográficas	38

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

O presente trabalho intitulado “**Análise da Fraca Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: Caso da Escola Básica 21 de Abril de Massinga na Província de Inhambane (2023-2024)**”, constitui requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação. O estudo busca compreender as razões que levam à fraca participação dos membros do Conselho de Escola (CE) na gestão escolar desta instituição.

A abordagem adoptada centra-se na compreensão das percepções dos sujeitos envolvidos no processo de tomada de decisão dentro da organização escolar, permitindo analisar como cada actor influencia e participa na gestão da escola.

A participação da comunidade na gestão escolar está prevista na Lei nº 18/2008, de 28 de Dezembro, do Sistema Nacional de Educação (SNE) moçambicano, e regulamentada pelo Regulamento da Organização e Funcionamento da Escola Básica. Apesar de a gestão escolar ser controlada, organizada e gerida pelo Estado, a legislação permite a participação de outras entidades, incluindo representantes comunitários, no processo educativo. Embora a lei não descentralize completamente a administração do ensino até ao nível local, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), por meio de reformas organizativas e pedagógicas, vem criando condições para que as comunidades integrem-se na gestão escolar.

Em 2023, por meio do Diploma Ministerial sem número/2023, consubstanciado no Regulamento da Organização e Funcionamento da Escola Básica, foi instituído o Conselho de Escola ao nível institucional. Este órgão actua como instância de consulta, monitoria e fiscalização do estabelecimento de ensino, funcionando em coordenação com os órgãos administrativos da escola. O CE é composto por representantes dos pais, alunos, professores, pessoal administrativo e da comunidade, possuindo autoridade deliberativa e poder decisório.

O objectivo do CE é promover uma gestão participativa e transparente, alinhando as directrizes e metas definidas pela administração central às necessidades específicas de cada comunidade escolar. Do ponto de vista teórico e legislativo, o CE constitui um instrumento de gestão destinado a facilitar a participação activa e responsável de todos os seus membros.

1.2 Formulação do problema

Actualmente, diversas problemáticas relacionadas à gestão escolar têm despertado grande preocupação, sendo a influência externa na educação apontada como uma das medidas para superá-las. Nesse contexto, os Conselhos de Escola surgem como órgãos que permitem à comunidade participar das actividades escolares, contribuir na resolução de problemas e colaborar na gestão da escola.

Segundo Pretorius (2005), citado por Ibraimo (2014), nas décadas de 1970 e 1980 começou a surgir um movimento de reconhecimento da necessidade de envolver influências externas na educação, rompendo com o isolamento do sector. Esse movimento ganhou espaço devido aos fracassos de sistemas educacionais totalmente financiados e geridos pelo Estado, bem como ao aumento da demanda por serviços educacionais, que ampliaram significativamente o sistema de ensino.

Dentro desse panorama, o envolvimento da comunidade local na escola, por meio do CE, deve ocorrer de forma participativa, sem imposições da direcção. Os representantes da comunidade devem ser consultados e ouvidos nos processos de tomada de decisão, pois são parte integrante da gestão escolar (Vieira et al., 2003). Caso a direcção trate a escola como domínio exclusivo e a gerencie segundo seu estilo de liderança, o Conselho de Escola, mesmo com poderes conferidos pelo Regulamento de Organização e Funcionamento da Escola Básica (ROFEB), terá sua actuação limitada, funcionando sob orientação da direcção. Conforme Formosinho (2009), essa situação pode gerar exclusão da comunidade e reduzir sua participação nas actividades escolares.

Ibraimo (2014) observa que, em algumas instituições, membros do CE demonstram desinteresse na resolução de problemas, alienação de responsabilidades e ausência em reuniões, resultando em falta de participação efectiva e desconhecimento das normas vigentes. Essa situação é evidente na Escola Básica 21 de Abril, onde a participação dos membros do CE é fraca, com ausências frequentes que impedem que dois terços dos membros estejam presentes — número mínimo exigido para validar uma reunião. Mesmo os presentes muitas vezes não participam activamente, demonstrando desconfiança quanto à sua capacidade de influenciar decisões.

Diante desse cenário, o presente estudo foca-se na participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar, buscando responder à seguinte questão: **Por que razão os membros do Conselho de Escola não participam activamente na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril?**

1.3 Objectivos da pesquisa

Para Martins (2015) os objectivos constituem metas que o pesquisador buscará alcançar durante a elaboração da sua pesquisa, sendo que algumas dessas metas serão, provavelmente, atingidas já no final da referida pesquisa (específicas), porém outras somente poderão ser atingidas muito tempo depois da conclusão da pesquisa (gerais). Deste modo, as metas do presente estudo, arrolam-se a seguir:

1.3.1 Objectivo geral

- ✓ Analisar as razões da fraca participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril de Massinga no período de 2023 a 2024.

1.3.1.1 Objectivos específicos

- ✓ Indicar a percentagem de participação dos membros do CE nas reuniões deste órgão;
- ✓ Explicar as razões da fraca participação dos membros do CE na gestão da Escola Básica 21 de Abril.
- ✓ Identificar as potencialidades e os constrangimentos das modalidades de participação adoptadas pelo Conselho de Escola;

1.4 Perguntas de pesquisa

O presente trabalho visa responder às seguintes questões:

- ✓ Qual é a percentagem de participação dos membros do CE nas reuniões deste órgão?
- ✓ Que razões existem para a fraca participação dos membros do conselho de escola na gestão da Escola Básica 21 de Abril?
- ✓ Quais são as potencialidades e os constrangimentos das modalidades de participação adoptadas pelo Conselho de Escola?

1.5 Justificativa

A escolha do tema justifica-se tanto no âmbito pessoal quanto profissional, uma vez que se pretende compreender as razões da fraca participação dos membros do Conselho de Escola (CE) na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril e, a partir dessa compreensão, discutir estratégias que promovam a participação activa desses membros na gestão democrática da escola.

Durante o meu percurso estudantil, tive a oportunidade de ler diversas bibliografias sobre gestão escolar, nas quais percebi que a gestão das escolas constitui, actualmente, uma das grandes preocupações da educação, tanto a nível nacional quanto internacional. Nesse contexto, o envolvimento da comunidade externa nas escolas é um elemento fundamental que contribui para a democratização da gestão escolar.

A Escola Básica 21 de Abril está situada no bairro “7 de Setembro”, onde resido, e é frequentada por membros da minha família. Como forma de contribuir para o desenvolvimento da instituição, através da partilha de resultados e sugestões provenientes do presente estudo, escolhi essa escola como objecto de pesquisa.

No âmbito social, a pesquisa tem o potencial de sensibilizar os membros do CE sobre a importância de sua participação na gestão escolar, incentivando-os a actuar de forma mais activa nos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, a contribuir para o desenvolvimento da escola. Nesse contexto, a comunidade escolar — especialmente pais, encarregados de educação e a população em geral — poderá ser estimulada a engajar-se em projectos que visem à melhoria da instituição e das condições de aprendizagem dos alunos, reflectindo-se na elevação da qualidade de ensino, tema de crescente debate público.

No âmbito académico, o estudo oferece uma base para gestores e pesquisadores interessados em utilizar a pesquisa científica como ferramenta para minimizar o problema da fraca participação do CE na gestão escolar, especialmente na Escola Básica 21 de Abril.

1.6 Estrutura do trabalho

Tendo em consideração os pressupostos apresentados, o presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: **Capítulos I** são abordados a introdução, o problema de investigação, a justificativa, os objectivos e a relevância do estudo.

O **Capítulo II** apresenta a revisão de literatura, buscando enquadrar o objecto do estudo nas pesquisas existentes e defendidas por diversos autores. Esta revisão visa explicitar os objectivos e questões que orientam o estudo, oferecendo suporte teórico para a análise dos dados.

No **Capítulo III**, são descritas as metodologias de investigação utilizadas, destacando o tipo de estudo, a população e amostra, os instrumentos e procedimentos de colecta de dados, as considerações éticas e a forma de análise dos dados.

O **Capítulo IV** é dedicado à apresentação e análise dos resultados, organizando e interpretando os dados obtidos por meio das entrevistas e da análise documental. Nesse capítulo, são destacados os principais achados relacionados à participação dos membros do Conselho de Escola na gestão da Escola Básica 21 de Abril, assim como as potencialidades e os constrangimentos identificados.

O **Capítulo V** apresenta as conclusões e sugestões da pesquisa. As conclusões sintetizam os resultados, respondendo aos objectivos e questões da pesquisa, destacando as causas da fraca participação dos membros do CE e suas implicações para a gestão escolar. As recomendações sugerem medidas práticas para fortalecer a participação dos membros do Conselho de Escola, incluindo capacitação, incentivo à participação, maior transparência nos processos e melhor estruturação das reuniões, visando ao desenvolvimento da escola e à melhoria da qualidade do ensino.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Para compor a revisão da literatura, inicialmente apresentamos os conceitos básicos de participação e de Conselho de Escola, que nos ajudam a compreender a temática em estudo. Em seguida, abordamos a participação da comunidade na organização escolar, incluindo os níveis e tipos de participação. Posteriormente, discutimos o Conselho de Escola, explorando sua criação, atribuições e competências, e, por fim, analisamos o seu funcionamento

2.1 Conceitos básicos

2.1.1 Participação

Alguacil e Denche (1993) como citado em Zaragoza (2008), entendem que o termo participação inclui, por um lado, a ideia de ser participante, e que corresponderia a receber prestações, dispor de serviços, ser consultado, e, por outro lado, a ideia de fazer parte, o que significaria que a comunidade deveria ter capacidade de levar a cabo iniciativas, tomar decisões e ser activa nos processos.

2.1.2 Conselho de Escola

O Conselho de Escola é “um órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino, ele funciona na escola em coordenação com os respectivos órgãos” (MINEDH, 2015, p. 7).

O Conselho de Escola é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar (director da escola, professores, pessoal administrativo, alunos e pais e/ou encarregados de educação, sendo presidido por um membro do grupo de pais e/ou encarregados de educação ou um membro do grupo da comunidade).

2.2 A participação da comunidade na organização escolar

A discussão conceptual da participação torna-se indispensável pelo facto de a investigação centrar-se em torno duma organização como a escola e de, como sabemos, historicamente as organizações formais raramente se terem configurado em organizações democráticas onde os indivíduos têm a liberdade de fazer parte do processo decisório, pelo contrário, nelas o poder tende a estar concentrado numa cúpula onde todas as decisões são tomadas. Nesta perspectiva, a

discussão em torno da participação assume-se de grande relevância, pois ela é um dos princípios basilares para uma cultura democrática na escola.

Ferreira (2005) diz que a problemática da participação no campo educacional impregna os discursos sobre o processo da educação e sobre o processo da administração da educação desde o início do século XX e que o entendimento do conceito de participação esteve muitas vezes desconectado com o processo decisório e com o estatuto de membro de pleno direito neste processo, condição imperiosa da participação política e no domínio administrativo organizacional.

No sistema educativo, a participação também supõe uma intervenção dos atores no processo educativo e implica mais do que tudo a acção partilhada e a responsabilidade de todos no processo de tomada de decisão (Monteiro, 2006). Para Mendonça (2007), a participação permite à comunidade conhecer e avaliar os serviços oferecidos na escola e desta forma os indivíduos que integram a escola participam do processo decisório e da organização escolar. A participação também faz com que os distanciamentos entre professores, alunos e pais sejam reduzidos na medida em que todos se envolvem na vida da escola.

Na teoria das organizações, o conceito de participação pode ser visto ao nível político como indispensável para a realização da democracia no país e também indispensável ao nível das escolas como organizações presentes na sociedade.

Neste nível micro, a participação se caracteriza nos processos de decisão ao nível da gestão e direcção com a intervenção de todos os atores nas actividades de forma planeada e organizada. Deste modo, a participação deve ser encarada como uma cultura da organização e os atores devem ser envolvidos em todos os processos de gestão, do mais ou do menos importante problema a resolver na escola, pois, se estes perceberem que as suas ideias e convicções não são valorizadas pelos gestores, deixam de participar e passam a obedecer a todas as normas e directrizes de forma cega (Mendonça, 2007).

Machacaz (2009) afirma que, em sociedades democráticas onde a liberdade é um direito presente em todos os cidadãos, a participação dos atores nas organizações escolares deve acontecer como um processo natural. Neste sentido, para que a participação ocorra é importante que os indivíduos que fazem parte integrante da escola participem de forma consciente e voluntária e se envolvam na resolução dos seus problemas para que se sintam parceiros na busca de objectivos comuns e responsáveis nas decisões tomadas.

Ainda na ideia de Machacaz (2009), para que a participação aconteça nas organizações escolares, é imperioso que o líder da organização crie mecanismos e estratégias que possibilitem uma cultura de participação, de que o diálogo e a cooperação façam parte. A ideia da autora é a de que os membros dentro da organização se sintam valorizados independentemente do cargo ou posição que ocupam, e isto só é possível, por um lado, quando as decisões deixarem de ser tomadas por um grupo restrito e passarem a fazer parte da cultura da organização, e, por outro lado, quando o líder passar a colocar a ênfase nas relações entre as pessoas que compõem a organização e tornar o processo de comunicação cada vez mais fluido.

A participação nas organizações escolares torna-se cada vez mais imperiosa, pois a democracia só se aprende praticando e para que se pratique é necessário fazer parte integrante dos processos organizacionais. É assim que, para este autor, a participação é um princípio básico da democracia que exige o diálogo, o debate aberto e, sobretudo, o controlo das decisões. A participação inclui fazer parte do processo de tomada de decisão dos problemas que dizem respeito à vida da organização, pois, se tudo está definido e se os membros devem se submeter à norma, então a participação muda de sentido. É assim que participar significa intervir activamente na construção, manutenção e transformação da ordem, pois, só participando, é que as pessoas podem resolver os problemas e contribuir com ideias e soluções criativas (Pereira, 2009).

A participação da comunidade deve ir além daquela em que quem tem o poder decide onde e como os outros devem participar. Este tipo de participação cria um imobilismo na comunidade, pois estas se contentam em receber as decisões já tomadas. Contudo, dentro da escola a participação que se vem almejando é aquela em que a comunidade ganha cada vez mais espaços de intervenção na resolução dos problemas, pois é desta forma que os seus membros se sentirão valorizados e participantes na gestão da escola. A participação reveste-se duma vontade dos próprios membros que vai mais além do direito, pois inclui o dever pela responsabilidade das decisões terem de ser tomadas de forma colectiva (Zaragoza, 2008).

Alves (2003) nos adverte que a participação carrega dentro dela dois conceitos que são ao mesmo tempo contíguos e opostos, os de ser parte e de ser participante. O autor afirma que, enquanto parte, há uma manifestação e afirmação da autonomia pessoal do actor contra outros particulares; contudo, enquanto participante, este representa e afirma interesses de outros grupos sendo portador de uma função no todo colectivo. Assim Alves (2003) afirma que a participação

configura-se como um processo consensual e conflitual que nos ajuda a perceber, ainda que parcialmente, as dificuldades da participação.

O actor pode sentir o desejo de modo a controlar as margens de incertezas da organização bem como o seu modo de trabalho e percursos profissional e, por outro lado, pode existir um receio de participação por este temer perder a sua autonomia, ser limitado e controlado pelos co-participantes a quem deve satisfação pelo facto de constituir o seu representante.

A participação envolve um outro problema que, na visão de Alves (2003), se apresenta como estrutural e que se liga com o estatuto dos atores – nomeadamente, professores e alunos – na organização escolar. Em relação aos professores, estes a princípio podem ser membros da organização e identificarem-se com os objectivos e projectos educativos definidos por ela ou terem uma ligação superficial de meros prestadores de um serviço à organização. Quanto aos alunos, podem sentir-se e até serem tratados como membros da organização ou como simples beneficiários da organização, não existindo uma participação nos processos de gestão.

Alguacil e Denche (1993) como citado em Zaragoza (2008), entendem que o termo participação inclui, por um lado, a ideia de ser participante, e que corresponderia a receber prestações, dispor de serviços, ser consultado, e, por outro lado, a ideia de fazer parte, o que significaria que a comunidade deveria ter capacidade de levar a cabo iniciativas, tomar decisões e ser activa nos processos. Estes autores entendem que a primeira ideia corresponde a uma participação de legitimação do poder, onde quem tem o poder decide onde e como a população deve participar, já na segunda forma de participação, a tomada de decisões e a gestão dos recursos e decisões são tomadas de forma colaborativa e consciente.

Ferreira (2002) como citado em Ibrahim (2014) afirma que, de facto, a participação dos membros, quando decorre de forma consciente e autónoma, permite aos agentes escolares participar na resolução dos problemas e cria ao mesmo tempo um sentimento de unidade na escola, pois o envolvimento dos membros faz com que se sintam comprometidos com os problemas e as decisões tomadas dizem respeito a toda a colectividade.

A participação na organização escolar não será possível se não existir um clima favorável, onde os atores se sintam livres e chamados a contribuir para a mudança. Uma vez que ao nível da escola podemos encontrar grupos de interesses diversificados, como pais, alunos, professores, cada um com suas perspectivas e ideias, a participação assume extrema importância na medida

em cada um com seu posicionamento pode contribuir para um melhor funcionamento (Moreno, 2012).

2.2.1 Níveis e tipos de participação

Em relação ao estudo da participação na escola, considerando o plano da acção organizacional, podemos falar duma participação praticada ou, como afirma Lima (2008), a participação efectivamente actualizada. Neste plano o autor classifica a participação de acordo com quatro critérios: Democraticidade, Regulamentação, Envolvimento e Orientação.

No âmbito do critério “Democraticidade”, Lima (1998) diz que ele é um instrumento privilegiado da democracia e constitui o garante da participação dos atores no processo de tomada de decisão, pois tende a limitar certos tipos de poder e superar certas formas de governo. Destaca-se aqui o tipo de intervenção dos atores participantes e a sua capacidade de influenciar nas decisões através da “participação directa” e “participação indirecta”.

A participação directa é aquela que releva da concepção mais antiga de democracia, podemos entender aquela em que qualquer indivíduo tem a possibilidade de intervir de forma directa no processo de tomada de decisão. Esta é realizada normalmente pelo exercício do direito ao voto e segundo critérios estabelecidos. Este tipo de participação tem a característica peculiar de dispensar a mediação e a representação de interesses e de poder ser actualizada em diversos níveis organizacionais dentro de certas áreas de autonomia.

Já a participação indirecta acontece por intermédio de representantes que são designados segundo alguns critérios, como eleição directa por todos os membros da organização, ou algumas categorias, eleição no âmbito de certos departamentos, eleição individual. Neste tipo de participação, parte-se do princípio de que torna-se inviável fazer os vários atores da organização participar directamente no processo de tomada de decisão. Contudo, o autor adverte que esta pode assumir diferentes tipos de representação, desde a representação livre onde este pode assumir como representante dos interesses gerais, à representação vinculada ou mesmo imperativa em que representa interesses particulares. É nesta última que o autor afirma que, se enquanto delegado, o representante for revogável por iniciativa dos representantes, então teremos uma participação que, embora indirecta, traz consigo um compromisso com a participação directa.

Relativamente ao critério de “regulamentação”, Lima (2008) diz que constitui não só um requisito organizacional, como também uma base de legitimação importante e uma garantia de que os actores e principalmente aqueles que se encontram numa condição de subordinação podem reivindicar e assumir determinadas formas de intervenção a nível organizacional. Distingue: “participação formal, participação não-formal e participação informal”, que a seguir iremos apresentar:

A participação formal diz respeito à participação decretada na medida em que é sujeita a regras formais-legais que são instituídas e regulamentadas em documentos e que assumem um carácter muito preciso e tendem a impor orientações e limitações que devem ser observadas. Esta participação é organizada e estruturada por regras formais que consagram o direito a todos indivíduos de participar nos processos de tomada de decisão. O autor afirma que, quando se trata sobretudo de modelos de administração centralizada, a produção de tais normas e regulamentos tende a ser de carácter supranacional e de aplicação universal.

A participação não-formal é aquela em que o conjunto de regras tomadas como base são menos estruturadas formalmente e são produzidas pela própria organização em documentos. A intervenção dos actores na produção de tais regras para a participação pode ser maior. Neste tipo de participação, a produção de regras acontece em articulação com as disposições legalmente instituídas, tomando-se em consideração as regras para a participação praticada e em outras vezes elas podem até ser contraditórios com aquelas formalmente instituídas.

A participação informal é aquela que é realizada tendo como referência regras não estruturadas formalmente e que emerge na/da acção organizacional. Tais regras por vezes podem não ser percebidas, mas constituem orientações actualizadas para acções subsequentes. Assim, os actores orientam-se na organização por oposição ou complementaridade às regras formalmente estabelecidas que, enquanto tal, podem estar desajustadas, serem insuficientes ou mesmo indesejáveis.

Quanto ao critério de “envolvimento”, podemos dizer que este tem a ver com a maneira como os actores na organização se empenham na tentativa de defender certos interesses e de impor certas soluções através da mobilização de recursos e vontades. Tal empenho pode ser caracterizado por um *continuum*, na medida em que toda a participação pressupõe algum tipo de envolvimento seja pelo comprometimento ou pela passividade.

De acordo com Lima (2008), a participação activa é aquela que, não desprezando as formas de participação formal, procura desenvolver outras formas que podem ser traduzidas num elevado envolvimento na organização, a nível individual e colectivo. A participação activa traduz uma capacidade de mobilização dos atores para a acção, conhecimento aprofundado de direitos, deveres e possibilidades de participação e resulta na capacidade de influenciar a tomada de decisão, através de eleições de representantes, participação nas reuniões, divulgação de informação e ao extremo utilizando formas de contestação como lutas sindicais e greves.

A participação reservada situa-se num plano intermédio entre a participação activa e a participação passiva. É uma forma de participação em que os atores não desejam correr riscos e comprometer o seu futuro, para tal apresentam-se mais como espectadores calculistas que aguardam pela altura certa para poder tomar uma posição mais definitiva. O autor adverte que nesta participação os atores não revelam desinteresse, podendo assim evoluir para formas de participação activa e quando tal acontece, os indivíduos o fazem depois de encetar negociações e condicionar a sua intervenção.

Na óptica de Ibraimo (2014), a participação passiva é “aquela em que os indivíduos revelam desinteresse na resolução dos problemas da organização, há uma certa alienação de responsabilidade e o não aproveitamento de possibilidade de participação” (p. 21).

O autor refere ainda que, nesta participação podemos fazer referência ao nível das organizações do absentismo de certos colaboradores, à falta de comparência a certas reuniões como se os problemas e assuntos discutidos nestes fóruns não interessassem, à existência de dificuldades de eleição de representantes, à falta de informação e ao desconhecimento da regulamentação em vigor na organização. Por parte dos indivíduos nota-se uma certa desconfiança em participar nos processos de tomada de decisão, pois estes parecem descreer das possibilidades de influenciar as decisões ou até mesmo o receio de ter de pagar um preço alto. É assim que estes indivíduos preferem remeter o papel de luta e reivindicação para certas minorias que acreditam ter capacidades e poder para tal.

Relativamente ao critério “orientação”, podemos dizer que em todas organizações os indivíduos participam em função de objectivos previamente definidos pela organização, que podem ser formais e informais. Ao nível das organizações admite-se a coexistência de vários objectivos que não sejam necessariamente consensuais e, mesmo em relação aos objectivos formais, estes podem

ser interpretados de maneira diferente pelos atores. Neste contexto, o autor faz referência à participação praticada segundo a orientação adoptada face aos objectivos oficiais e assim podemos fazer referência a participação divergente ou convergente mediante a discordância e concordância dos atores em relação aos objectivos.

Na participação convergente a orientação se processa no sentido dos indivíduos atingirem os objectivos formalmente definidos e ao mesmo tempo considerados por estes como referência normativa. Os objectivos neste sentido são tidos como consensuais podendo assumir formas de grande empenhamento, militância e até mesmo ceder lugar ao formalismo que opera como um obstáculo à mudança e inovação.

Lima (2008) adverte que, apesar de neste tipo de participação os objectivos serem consensuais e convergentes, existe um risco de configurar-se como divergentes em relação à hierarquia organizacional na medida em que esta promova não formalmente outros objectivos. A outra questão prende-se com o facto de, por vezes, os objectivos serem interpretados de forma excessiva.

A participação nas organizações educativas é um processo que deve ocorrer de maneira consciente e responsável, pois a capacidade de decisão dos participantes é um direito e dever a que todos devem fazer parte. Razão pela qual Monteiro (2006) faz referência a três níveis de participação. No primeiro o autor fala de uma pseudo-participação, onde os que detêm o poder de decisão utilizam as várias técnicas para convencerem os actores participantes deste processo a aceitarem as decisões que já foram previamente tomadas.

É de referenciar que neste nível de participação a comunidade é excluída do processo de tomada de decisão, pois estas são tomadas por um grupo que detém o poder e posteriormente comunicada aos restantes membros. No segundo nível, que o autor denomina de participação parcial, apesar dos directores e gestores do topo da organização serem os detentores do poder, as suas decisões podem ser influenciadas pelos participantes. Por último encontramos a participação total, onde se reconhece que em cada participante deste processo existe a capacidade para poder influenciar e dar as suas opiniões em relação ao processo de tomada de decisão.

Teixeira (2003) afirma que uma das formas de participação muito utilizada é a representativa, onde fazem parte várias pessoas, cada uma com visões diferentes, e as decisões são tomadas de forma colaborativa.

Francisco (2010) afirma que muitas das práticas e discursos que se assumem de participativos são verdadeiros processos de dominação, o que os torna em processos de contra participação. Guerra (2006) afirma que, muitas das vezes, a participação a que temos assistido em nossa sociedade não é mais do que a manipulação dos interesses dos mais fracos e a legitimação de interesses dominantes. Embora em muitas organizações não se verifique o sentido da participação referenciados por Teixeira (2003) e Lima (2008), não significa que devemos deixar de considerar a participação em sua importância e resgatar o seu verdadeiro significado. A participação é, como afirma Francisco (2010), um processo social de exercício democrático que existe ao nível das comunidades e, apesar dos vários dirigentes das nossas instituições escolares criarem barreiras ao exercício da plena actividade dos membros da comunidade escolar, estes devem lutar para, através de condições e insumos básicos necessários para a constituição de identidades escolares próprias, conquistar a sua autonomia, melhorar a qualidade do ensino e democratizar o sistema como um todo (Mello, 1997 como citado em Ibrahim, 2014).

Assim o envolvimento da comunidade na escola deve proporcionar a possibilidade de poder participar na execução e discussão dos rumos da instituição escolar. A participação ao nível das escolas deve ir além duma integração da escola-família-comunidade visando a realização das pessoas e transformação da comunidade. Neste sentido, ao nível da escola todos são chamados a contribuir na resolução dos problemas e o Conselho da escola, como um órgão que integra não apenas os atores internos mas também atores da comunidade, deve ser um espaço onde todos têm a possibilidade de poder expressar os seus posicionamentos (Dalmás, 2001).

Falando da resolução dos problemas, Ornelas (2008) também afirma que as soluções e objectivos são cíclicos e é através da participação que se deve criar alternativas criativas, integradas e potencialmente eficazes para se poder responder aos tais problemas das comunidades.

Para Delors (1996) como citado em Ibrahim (2014), todos somos chamados a assumir as nossas responsabilidades em relação aos outros, assim cada um deve estar preparado para o trabalho em equipa dentro da escola. A visão de Delors pressupõe uma preparação dos membros ao nível da escola e uma abertura por parte dos membros da direcção para que a participação se efective na escola. Ibrahim (2014), citando Gonh (2004) afirma que na área da educação existe a tendência de restringir o universo de atores envolvidos no processo educacional a um segmento da

comunidade educativa composta por dirigentes, professores, alunos e funcionários das escolas e esquecer-se da outra parte composta pelos pais e outros membros da comunidade local.

2.3 Criação do Conselho de Escola

Ao nível da escola o director é o responsável por criar as condições necessárias para criação do Conselho e eleição dos seus respectivos membros, devendo neste sentido informar e consciencializar a comunidade sobre a importância do conselho e seus objectivos. Em relação à constituição do Conselho de escola e eleição dos membros e do presidente, a responsabilidade é atribuída ao Coordenador da Zona de Influência Pedagógica (ZIP) que tem o dever de convocar as várias partes (alunos, professores e comunidade) para explicar a importância e as modalidades da votação democrática dos representantes de cada parte e determinar o dia e a hora da votação. (MEC, 2008).

Para eleição dos membros é constituído um júri de que fazem parte o director da escola, que será presidente do júri, um secretário e um vogal. A votação dos membros do Conselho pode ser aberta ou fechada e acontece de forma separada. Depois de ser feita a votação, são contabilizados os votos e são eleitos apenas os quatro nomes mais votados para representarem a comunidade, os professores ou os alunos. Em relação ao presidente do Conselho de escola, pode ser eleito em voto secreto qualquer membro do Conselho, contudo não podem ser eleitos para presidente do Conselho de Escola, o Director da Escola e o representante dos alunos. O processo de votação do presidente acontece depois de constituído o Conselho de escola e é realizado logo no primeiro encontro (MEC, 2008).

Segundo o artigo 13, no seu ponto 4, Compete ao Presidente do Conselho da Escola.

- a) Convocar e presidir as reuniões do Conselho;
- b) Zelar pelo bom funcionamento do Conselho;
- c) Cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho;
- d) Representar o Conselho da Escola a nível interno e externo;
- e) Prestar informação anual à Assembleia Geral da Escola.

2.4 Atribuição e competências do Conselho de Escola

Segundo o artigo 12 do regulamento geral do ensino básico do MEC (2008), compete ao Conselho da Escola:

- a) Aprovar o Plano de Desenvolvimento da Escola e garantir a sua implementação;
- b) Aprovar o Plano Anual da Escola e garantir a sua implementação;
- c) Aprovar o Regulamento Interno da Escola e garantir a sua aplicação;
- d) Apreciar a proposta do relatório de contas do orçamento do Estado e outras receitas do ano anterior e apresentar as devidas recomendações;
- e) Propor superiormente o calendário escolar, em casos de escolas com problemas específicos nomeadamente calamidades naturais e outros;
- f) Aprovar e garantir a execução de projectos de atendimento psicopedagógico e material aos alunos, quando seja iniciativa da escola;
- g) Elaborar e garantir a execução de programas especiais visando a integração da família-escola comunidade;
- h) Pronunciar-se sobre as infracções cometidas e medidas disciplinares a aplicar aos docentes, pessoal administrativo e outros trabalhadores e alunos da escola, sem prejuízo da confidencialidade do processo disciplinar;
- i) Aprovar os relatórios anuais da escola;
- j) Pronunciar-se sobre o desempenho dos titulares de cargos de direcção;
- k) Propor à entidade competente a exoneração ou nomeação do Director e de outros membros da direcção da escola, com fundamento em procedimento atentatório ao prestígio e dignidade da função ou incompetência grave;
- l) Substituir o presidente do conselho e/ou qualquer dos seus membros que não revelarem bom desempenho;
- m) Apreciar e decidir sobre as reclamações apresentadas pelos alunos, pais e encarregados de educação;
- n) Pronunciar-se sobre o aproveitamento pedagógico da escola;

- o) Apreciar a proposta dos melhores funcionários para distinção e premiação;
- p) Persuadir os pais/encarregados de educação e comunidade em geral que prestem apoio material e financeiro sempre que necessário.

2.5 O funcionamento do Conselho de Escola

O Conselho da Escola reúne-se, pelo menos, três vezes por ano para discutir os vários assuntos relacionados com a escola, tais como: aprovação e cumprimento do plano de actividades da escola, desempenho dos órgãos de direcção da escola, desempenho e comportamento do pessoal administrativo, aproveitamento pedagógico e comportamento dos alunos, aprovação e utilização dos fundos destinados à escola e, por último, a conservação das instalações e do mobiliário da escola (MEC, 2008).

No início de cada ano lectivo, o conselho apresenta à Assembleia Geral da Escola o relatório das actividades desenvolvidas no ano anterior e o seu plano de actividades no ano em curso, sendo o calendário das reuniões um dos vários aspectos a constar neste plano. Para realização das actividades deste Conselho, existem vários instrumentos que poderão ser utilizados tendo em vista uma maior comunicação com a comunidade educativa, dentre as quais podemos fazer referência a convocatórias, carta formal, comunicado, ata de reunião e relatório (MEC, 2008).

Para além das reuniões ordinárias, o conselho de escola deve assegurar uma participação activa da comunidade nas diversas áreas de actividades da escola; para tal é importante que os membros do Conselho consciencializem, mobilizem e organizem a comunidade para o apoio a execução de tais actividades. Para garantir a execução destas actividades e a integração da família-escola comunidade, o Manual do Conselho de escola orienta que o presidente do Conselho deve criar comissões de trabalho que distribuem os vários membros e lhes atribuem responsabilidades concretas. As comissões criadas pelo Conselho encarregam-se de fazer a análise e acompanhamento do decurso das actividades específicas que lhes são atribuídas, mobilizar recursos para apoiar o desenvolvimento da escola e prestar informações regulares ao conselho de escola sobre os avanços e os aspectos a melhorar na sua área específica.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

No presente capítulo, se apresenta os procedimentos metodológicos a serem seguidos para a concretização do estudo, onde se destaca o tipo de estudo, população e amostra, instrumento e procedimentos de recolha de dados, considerações éticas e análise de dados.

3.1 Descrição do local da pesquisa

A Escola Básica 21 de Abril localiza-se na vila municipal da Massinga, no bairro 7 de Setembro, a aproximadamente 300 metros da Estrada Nacional 1 (EN1), próximo ao Centro de Apoio à Velhice da Massinga. Segundo a directora da escola (Comunicação Pessoal, 22 de Dezembro de 2024), a instituição foi fundada por um padre católico que se estabeleceu na região de Sota em 1946, transferindo-se posteriormente para o Distrito de Mangónia em 1947. Em 1948, iniciou negociações com o governo português para a fundação da Escola de Nossa Senhora de Fátima.

Originalmente, a escola possuía três compartimentos — Centro A, B e C. Os centros B e C ministravam ensino oficial, destinado aos filhos de brancos e assimilados, enquanto o Centro A, actualmente Escola Básica 21 de Abril, oferecia ensino rudimentar para os indígenas. O primeiro professor da escola foi Moisés Ricardo Senguele.

Após a independência e a implementação da política de nacionalizações, a escola passou a se chamar EPC Massinga Sede. Com a descentralização, cada centro tornou-se autónomo, e os compartimentos anteriormente destinados a alunos brancos passaram a atender estudantes negros. O primeiro director foi Clemente Boca, então presidente do Município de Massinga.

Em 2002, a Universidade Pedagógica (UP), em conformidade com a política de expansão do ensino superior, negociou com o governo distrital a instalação de suas actividades na escola, resultando na transferência da instituição para o bairro 7 de Setembro. O nome “21 de Abril” foi atribuído pelo Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT), em coordenação com o governo distrital, em homenagem à Vila da Massinga.

A escola possui cinco blocos: um administrativo, composto por área pedagógica, sala de professores, secretaria e gabinete do director; e quatro blocos de salas de aula. Quatro destas salas

são de construção convencional, com portas, janelas, carteiras e rampas; os demais blocos são de construção precária, em madeira e zinco, oferecendo condições dificultosas para o PEA.

A instituição possui vedação mista (uma parede frontal de blocos e as demais de madeira e zinco), não dispõe de cantina, possui duas casas de banho (uma para raparigas e outra para rapazes) e uma vitrina improvisada para informações. Não há biblioteca, apenas um cacifo para armazenamento de livros.

O Conselho de Escola (C.E) é composto por 21 membros: a directora da escola, um representante do pessoal técnico-administrativo, quatro representantes dos alunos, três dos professores, oito pais e encarregados de educação e quatro representantes da comunidade.

3.2 Tipo de pesquisa quanto à abordagem e aos objectivos

Tendo em atenção a natureza da presente pesquisa, optou-se por um estudo com abordagem qualitativa de carácter social, do tipo explicativo. Segundo Blasco e Perez (2007), a pesquisa qualitativa estuda a “realidade no seu contexto natural, interpretando os fenómenos a partir da perspectiva das pessoas envolvidas”.

Por sua vez, a pesquisa explicativa busca “identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos, aprofundando o conhecimento da realidade ao explicar a razão, o ‘porquê’ das coisas” (Gil, 2002, p.42).

No contexto deste estudo, a investigação pretende compreender junto aos membros do Conselho de Escola (CE) as razões que contribuem para a fraca participação na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril.

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, as pesquisas podem ser bibliográfica, documental, experimental, de levantamento, estudo de caso, de acção ou de campo (Gil, 2008). Para o presente estudo, adoptou-se a pesquisa documental.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental consiste em um exame aprofundado de diversos materiais que ainda não haviam recebido tratamento analítico ou que puderam ser reelaborados conforme os objectivos da pesquisa. Esse tipo de pesquisa envolve tanto documentos de “primeira mão” — como arquivos, registos de instituições religiosas, sindicatos e órgãos públicos — quanto documentos já processados, mas que podem receber novas interpretações, como relatórios empresariais e tabelas estatísticas.

Ainda segundo Helder (2006), citado por Kripka, Scheller e Bonotto (2015), “a técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não haviam recebido tratamento analítico por nenhum autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas” (p. 58).

Portanto, a pesquisa documental caracteriza-se pelo uso exclusivo de documentos como fonte de dados, com o objectivo de extrair informações que permitissem compreender determinado fenómeno. Esse procedimento envolve métodos e técnicas específicas para apreensão, análise e interpretação de documentos de diversos tipos.

No presente estudo, a pesquisa documental foi aplicada por meio da análise das atas das reuniões do Conselho de Escola, buscando compreender a participação dos membros e os factores que influenciaram sua actuação na gestão escolar.

3.4 População e amostra da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1992), universo ou população é:

O conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenómenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns,

como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem (p. 107).

A população da nossa pesquisa foi constituída por 21 membros do CE. Destes, 13 são do sexo feminino e oito são do sexo masculino.

Lakatos e Marconi (1992), definem “amostra como sendo uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população) ou seja, é o subconjunto do universo. Pode ser entendida também como conjunto de elementos extraídos de um conjunto maior, chamado população” (p. 107).

Rea e Parker (2002), colocam que em populações muito pequenas com até 500 pessoas “uma amostra de 50% da população fornece a precisão necessária” (p. 129).

Para a presente pesquisa, a amostra foi composta por 13 membros do CE correspondentes a 61.9% do universo. Destes oito são do sexo feminino e os restantes cinco são do sexo masculino. A tabela 1 a seguir, descreve a população e amostra da pesquisa.

Tabela 1: Descrição da população e amostra da pesquisa.

Membros do CE	População	Amostra	Percentagem (%)
Membro da Direcção da Escola	1	1	100
Representantes do pessoal técnico administrativo	1	1	100
Representantes dos professores	3	2	66.6
Representantes dos alunos	4	2	50
Representantes dos pais e encarregados de educação	8	4	50
Representantes da comunidade	4	3	75
Total	21	13	61,9

Fonte: Autora (2025).

Para a selecção da amostra, recorreu-se à amostragem probabilística do tipo aleatória estratificada, pois esse tipo de amostragem permitiu que cada elemento do estrato tivesse a mesma probabilidade de ser incluído na amostra.

3.5 Instrumentos de recolha de dados

A definição dos instrumentos de colecta de dados depende dos objectivos pretendidos e do universo a ser investigado. Nesse sentido, utilizamos a entrevista como instrumento de colecta de dados, conforme apresentado nos apêndices.

3.5.1 Entrevista

A entrevista, segundo Gil (1999), “é uma forma de interacção social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (p. 117).

No presente estudo, essa técnica foi aplicada aos membros do Conselho de Escola (CE) com o objectivo de compreender as razões da participação passiva na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril. A escolha da entrevista permitiu:

- ✓ Conhecer percepções e crenças dos membros sobre sua participação na gestão escolar;
- ✓ Compreender atitudes, sentimentos e anseios que influenciaram a conduta dos membros;
- ✓ Obter informações que não constavam em documentos oficiais, mas que eram relevantes para a análise do fenómeno;
- ✓ Observar reacções, gestos e nuances que complementaram as respostas verbais;
- ✓ Esclarecer, reformular e aprofundar respostas em tempo real, segundo Marconi e Lakatos (2002).

A colecta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de um roteiro com perguntas-guia relativamente abertas. A ordem das perguntas não foi rígida, permitindo flexibilidade para aprofundar temas conforme surgiam respostas relevantes.

Principais aspectos abordados na entrevista, alinhados aos objectivos do estudo:

- ✓ Frequência e nível de participação dos membros do CE nas reuniões;

- ✓ Razões que dificultavam a participação activa dos membros;
- ✓ Conhecimento e percepção da importância da participação do CE na gestão escolar;
- ✓ Experiências na tomada de decisão e elaboração do plano anual de actividades;
- ✓ Avaliação das modalidades de participação adoptadas e suas limitações;
- ✓ Sugestões para fortalecer a participação e a eficácia do CE na gestão escolar.

3.6 Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados iniciou-se após a obtenção de autorização da Faculdade de Educação da UEM, através de uma credencial apresentada à direcção da Escola Básica 21 de Abril, permitindo a realização da pesquisa. Foram rigorosamente respeitados os procedimentos éticos, garantindo a confidencialidade, o consentimento informado e o direito dos participantes de se retirarem da pesquisa a qualquer momento.

As entrevistas foram conduzidas fora da sala de aulas, em local reservado, para assegurar privacidade e minimizar interrupções. Os objectivos da investigação foram previamente apresentados aos membros do Conselho de Escola (CE), de modo a esclarecer a finalidade do estudo e obter consentimento para participação.

As entrevistas seguiram uma ordem definida: primeiro foram entrevistados os representantes dos professores, seguidos pelos representantes dos alunos, do pessoal técnico-administrativo, dos pais e encarregados de educação, dos membros da comunidade e, por fim, a directora da escola. Cada entrevista durou, em média, cerca de 5 dias úteis, distribuídos ao longo de uma semana, permitindo aprofundamento nas respostas e flexibilidade para esclarecer dúvidas ou reformular perguntas quando necessário.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à análise documental, cruzando as informações obtidas nos encontros com os registos contidos nas atas das reuniões do CE. Esse procedimento possibilitou confrontar percepções dos membros com a realidade formal documentada, fortalecendo a validade dos resultados e permitindo uma compreensão mais abrangente dos factores que influenciaram a participação dos membros na gestão escolar

3.7 Considerações éticas

Durante a realização do estudo, foram observados os princípios éticos inerentes à pesquisa científica, com especial atenção à confidencialidade e ao anonimato dos participantes. Toda a informação fornecida pelos membros do CE foi protegida, garantindo a preservação da sua imagem e dignidade, em reconhecimento à colaboração e contribuição prestadas para o desenvolvimento da investigação.

Para assegurar o anonimato, os participantes não foram identificados pelos seus nomes reais, sendo atribuídos códigos fictícios, como M1, M2, entre outros. Segundo Goldim (1995), a confidencialidade constitui a “garantia do resguardo das informações dadas pessoalmente em confiança e a protecção contra a sua revelação não autorizada”. Todos os dados recolhidos foram armazenados numa pasta de uso exclusivo da pesquisadora, assegurando que não houvesse acesso não autorizado.

Os membros do CE foram informados de que não receberiam qualquer remuneração financeira ou bens materiais pela sua participação no estudo. Além disso, foram garantidos procedimentos seguros, sem qualquer risco de dano físico, uma vez que não foram utilizadas técnicas invasivas durante a colecta de dados.

Por fim, todos os participantes foram esclarecidos sobre a importância da sua participação, destacando que suas contribuições seriam essenciais para a compreensão das causas da fraca participação no CE e para o aprimoramento da gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril. Esse procedimento reforçou o compromisso da pesquisa com a ética, a transparência e o respeito pelos direitos dos participantes.

3.8 Técnica de análise de dados

Após a recolha dos dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra, seguindo a sequência do roteiro preestabelecido. Em seguida, procedeu-se a uma leitura atenta com o objectivo de identificar os aspectos mais relevantes em cada questão. Analisadas as unidades de texto, realizou-se a interpretação dos depoimentos dos participantes, buscando semelhanças e diferenças em um processo constante de comparação. Por fim, foi feita a síntese dos resultados obtidos a partir da análise realizada.

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu a modalidade temática sugerida por Bardin (2011), composta por três etapas: pré-análise, exploração do material e inferência/interpretação dos resultados.

Pré-análise

Nessa etapa, organizou-se as ideias iniciais expressas pelos participantes, considerando o enquadramento teórico do estudo para estabelecer relações e interpretar as informações colectadas. Essa fase incluiu a leitura cuidadosa e o confronto das respostas com artigos e referências relacionados ao tema da pesquisa.

Exploração do material

Consistiu no tratamento sistemático dos dados colectados por meio de codificação e categorização. A codificação envolveu o recorte das unidades de registo e de contexto, enquanto a categorização agregou as informações em categorias simbólicas ou temáticas. A categorização dos dados foi realizada a partir da análise temática, resultante da leitura minuciosa e da observação sistemática em conformidade com os objectivos do estudo.

Inferência e interpretação dos resultados

Nessa fase, os resultados foram organizados em unidades categóricas e subcategorias, considerando os conteúdos manifestos e latentes do material colectado. Realizou-se a comparação dos dados, agrupando aspectos semelhantes e diferenciando os distintos, a fim de facilitar a análise e a discussão. A interpretação final foi fundamentada em artigos e estudos relacionados, permitindo contextualizar os achados e compreender a participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar.

CAPITULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo, procedemos a uma análise e interpretação cuidadosa dos principais resultados, apresentados sob a forma de excertos de textos. Concluído o trabalho de campo, torna-se essencial expor e discutir os resultados obtidos.

4.1 Dados demográficos

Para a presente pesquisa, participaram 13 membros do CE, dos quais oito são do sexo feminino. Os membros inquiridos desempenham diversas actividades ou ocupações, entre as quais: latoeiro, professor, doméstica, guarda, polícia, comerciante e técnico administrativo.

As diferentes actividades exercidas pelos membros do Conselho de Escola influenciam de forma significativa o nível e a qualidade da sua participação na gestão escolar. Profissionais como professores e técnicos do comité distrital tendem a envolver-se mais activamente, dada a maior familiaridade com processos pedagógicos e administrativos. Por outro lado, ocupações como comerciante, latoeiro, doméstica, guarda ou polícia podem limitar a participação regular devido a horários irregulares, jornadas extensas ou responsabilidades profissionais que dificultam a disponibilidade de tempo. Apesar dessas limitações, a diversidade de profissões enriquece a gestão escolar, pois cada membro contribui com experiências distintas, diferentes formas de compreender os problemas e variadas capacidades de mobilização comunitária. Assim, as ocupações dos membros tanto podem facilitar quanto condicionar a sua intervenção, influenciando directamente a dinâmica participativa no Conselho de Escola.

4.2 Resultados da entrevista dirigida à directora da escola

Questionada sobre a realização de reuniões pelo CE, a directora confirmou que elas têm ocorrido, embora nem todos os membros participam. Segundo a entrevistada, a falta de tempo e a ausência de incentivos constituem as principais causas dessas ausências. A directora destacou, ainda, que a falta de incentivos é o maior constrangimento enfrentado no funcionamento do CE.

Para promover uma participação mais activa dos membros, a gestão escolar procura sensibilizá-los durante os encontros, enfatizando a importância do seu envolvimento na gestão da escola. Por fim, a entrevistada salientou que a fraca participação dos membros do CE está relacionada

sobretudo ao desconhecimento da relevância do seu papel, à falta de tempo e, novamente, à inexistência de incentivos.

4.3 Resultados da entrevista dirigida ao presidente do Conselho de Escola

No decorrer da conversa, o Presidente do Conselho (PC) revelou possuir dois anos de experiência como membro do CE. Quando questionado sobre quem o indicou para o cargo de Presidente do Conselho, informou que foi eleito pela comunidade escolar. Em resposta a outra questão, afirmou que tem organizado regularmente as reuniões do CE e que é ele próprio quem as orienta.

Ao ser perguntado se todos os membros participam das reuniões, o PC respondeu negativamente. Solicitado a justificar a fraca participação, limitou-se a afirmar que “não aparecem quando são convidados”, sem apresentar razões mais detalhadas.

Segundo o PC, nas reuniões realizadas pelo CE foram abordados, entre outros, os seguintes assuntos:

- ✓ Divulgação do fundo do Apoio Directo à Escola (ADE);
- ✓ Distribuição de material às crianças órfãs e vulneráveis.

O PC acrescentou que o plano anual de actividades do CE foi elaborado pelos próprios membros do Conselho.

Para concluir, mencionou que o maior constrangimento enfrentado no funcionamento do CE tem sido a reduzida participação dos membros na gestão escolar.

4.4 Resultados da entrevista dirigida aos membros do Conselho de Escola

Neste tópico, apresentam-se os resultados da entrevista dirigida aos representantes dos professores, do pessoal técnico-administrativo, dos alunos, dos pais ou encarregados de educação e da comunidade.

No que se refere à experiência dos inquiridos como membros do CE, esta varia entre um e seis anos, sendo os membros mais experiente detentor de seis anos de participação e o menos experiente de apenas um ano.

Quando questionados sobre a participação nas reuniões do CE, todos os 11 membros afirmaram já terem participado. Informaram ainda que, nessas reuniões, são tratados diversos assuntos, conforme se pode observar nos trechos apresentados a seguir:

M1, 4,7 e 8: Elaboramos planos de actividades (plano anual de actividades, plano de actividades do CE);

M2, 3 e 9: Temos feito calendário de reuniões;

M5, 6, 10 e 11: As vezes somos convidados para resolver conflitos entre alunos e professores.

Relativamente a questão quatro, segundo a qual “quem orientou as reuniões que participou”, todos foram unânimes em afirmar que foi o presidente do CE

Relativamente à participação dos membros do CE na elaboração do plano anual de actividades, constatou-se que, dos 11 entrevistados, a maioria não participa de forma activa, conforme se pode depreender dos depoimentos apresentados a seguir:

M1, 5, 8, 9, 10, 11: Às vezes participo nas reuniões.

M2, 3, 7: Quando me convidam, participo, mas existem alguns dias que não tenho tempo.

M4, 6: Sempre participo.

Quando questionados sobre a comissão de trabalho a que pertencem, os entrevistados responderam nos seguintes termos:

M1: Faço parte da comissão de finanças.

M2, 7: Eu trabalho no grupo de assuntos sociais.

M3, 8, 6: A minha comissão é de assuntos pedagógicos.

M4, 5, 9, 10, 11: Não sei, essas coisas de comissões.

No que diz respeito à sétima questão, que abordava a importância da participação dos membros do C.E na gestão escolar, cinco dos inquiridos não apresentaram resposta. Contudo, os demais revelaram o seguinte:

M1: A participação facilita a resolução de conflitos.

M3: Permite concentrar-se mais nas actividades de desenvolvimento da escola.

M4: É importante porque possibilita compreender o funcionamento da escola.

M8: Contribui para a melhoria e para o cumprimento das actividades de desenvolvimento da instituição.

No tocante à oitava questão, que abordava quem elegeu o presidente do CE, nove entrevistados foram unânimes em afirmar que o presidente foi eleito pelos membros designados para compor a comissão eleitoral, enquanto dois dos 11 inquiridos não responderam a esta pergunta.

4.5 Análise de documentos (actas de reuniões do Conselho de Escola)

Neste tópico, foram analisadas quatro actas de reuniões do Conselho de Escola realizadas no ano de dois mil e quatro.

Tabela 2: Descrição das actas de reuniões do Conselho de Escola

Ordem das actas	Data da realização da reunião	Nº de participantes	Presidência da reunião	Pontos de agenda
1	27/03/24	Não especificado	Membro da Direcção da Escola	1. Pagamento do guarda 2. Diversos
2	17/05/24	3	Presidente do CE	1. Verificação do que aconteceu na escola depois das eleições realizadas no passado mês de Março e antes de tomada de posse pelos membros do novo CE eleito.
3	15/06/24	6	Presidente do conselho	1. Discussão sobre as modalidades que a escola usava para o

				pagamento do guarda até à data do encontro.
Sem número	22/07/24	13	Presidente do conselho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Síntese da reunião anterior. 2. Análise da fraca participação dos membros de CE nos encontros da escola. 3. Revitalização do CE 4. Apresentação do modelo para cobrança de valores. 5. Diversos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informação sobre a recepção de carteiras, máscaras, material de higienização e fundo de ADE 1ª tranche.

Fonte: Autora (2025).

Analizando a **acta número um**, constatou-se que a reunião foi presidida pela Sra. Nolija Peulane Lambo Nguenha, directora da escola, em substituição do presidente cessante do conselho, conforme registado na própria acta. No entanto, a acta foi assinada pelo Sr. Felisberto Magaiza Mazive, presidente supostamente cessante do conselho, e não pela Sra. Nolija Peulane Lambo Nguenha, como seria esperado. Outro aspecto relevante é que não se regista o número de membros do conselho que participaram do encontro.

Relativamente à **acta número dois**, verificou-se que apenas três membros do conselho estiveram presentes e que a reunião foi presidida pelo Sr. Felisberto Magaiza Mazive, presidente cessante. Observou-se ainda que a acta evidencia falta de clareza no funcionamento do conselho, como indicado no seguinte excerto: “...de forma esporádica e isolada, a direcção da escola planifica uma actividade com o presidente cessante e a implementa, envolvendo ora o presidente eleito, ora o vice-presidente, que ainda não tomaram posse para participar nessas actividades que não são do seu domínio”.

No que diz respeito à **acta número três**, constatou-se a presença de 13 membros do conselho de escola. Todavia, verificou-se falta de transparência na gestão dos fundos provenientes da contribuição de pais e encarregados de educação, destinados ao pagamento do guarda. Esta

situação resultou na ausência assídua do guarda em seu posto de trabalho e culminou no roubo de um cabo eléctrico.

Em relação à **última acta**, a escola reconheceu a fraca participação dos membros do conselho nas reuniões, sendo esse um dos pontos programados na agenda. Contudo, o assunto não foi discutido durante a reunião, apesar de constar na agenda. Observou-se ainda que nem o presidente da reunião nem a secretária assinaram a acta, comprometendo a formalidade do registo.

4.6 Análise e discussão dos resultados

Neste tópico, serão cruzados e discutidos os resultados obtidos a partir da entrevista com a directora da escola, o presidente do conselho, os demais membros do Conselho de Escola, bem como da análise documental, neste caso, das actas das reuniões realizadas pelo CE.

Nesse contexto, o presente estudo teve como compreender as razões da fraca participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril no período de 2023 a 2024.

Durante o estudo, verificou-se que o CE realiza efectivamente reuniões, fato confirmado pela existência das actas anexadas. Tal constatação é bastante positiva, uma vez que é responsabilidade do Conselho de Escola realizar reuniões pelo menos três vezes ao ano, conforme preconizado no Manual de Apoio ao Conselho de Escola.

O Conselho de Escola reúne-se, no mínimo, três vezes ao ano, com o objectivo de discutir diversos assuntos relacionados à gestão escolar. Entre estes destacam-se: a aprovação e o acompanhamento do plano de actividades da escola; a avaliação do desempenho dos órgãos de direcção e do pessoal administrativo; o aproveitamento pedagógico e o comportamento dos alunos; a aprovação e a utilização dos fundos destinados à escola; e, por fim, a conservação das instalações e do mobiliário escolar (MINED, 2008).

Tal como a directora da escola, o presidente do Conselho de Escola (CE) afirmou que nem todos os membros participam das reuniões. Essa situação foi confirmada pelas actas analisadas, nas quais nem sequer atingem os dois terços de presença recomendados pelo Manual de Apoio ao

Conselho de Escola. Em alguns casos, apenas três membros estiveram presentes, e decisões foram tomadas em violação ao preceituado pelo manual, que estabelece: “para serem consideradas válidas as deliberações do Conselho de Escola, deverão estar presentes na reunião dois terços dos membros” (MINEDH, 2015, p. 23).

Verificou-se que a fraca participação dos membros do CE está associada à falta de tempo, à ausência de incentivos e ao desconhecimento da importância de sua participação na gestão escolar. Isso ficou evidente na entrevista realizada aos membros, em que cinco dos 11 inquiridos não responderam à questão sobre a relevância de sua atuação no conselho, indicando falta de percepção sobre a importância de sua participação. Entre os que responderam, destacaram-se opiniões como: participação para resolução de conflitos (M1); compreensão do funcionamento da escola (M4); foco nas atividades de desenvolvimento escolar (M3); e melhoria e cumprimento das atividades da instituição (M8). Vale destacar que três desses membros pertencem à classe docente, evidenciando que o conhecimento sobre a relevância da participação ainda é limitado a um grupo específico.

Essa falta de compreensão contribui para uma participação passiva, que se confirma na elaboração do plano anual de atividades do CE, em que 5 dos 11 membros não participaram. Segundo Ibraimo (2014), a participação passiva caracteriza-se pelo desinteresse na resolução dos problemas da organização, alienação de responsabilidades e subaproveitamento das oportunidades de atuação. Ela se manifesta, por exemplo, na ausência a reuniões, no desconhecimento da regulamentação e na dificuldade de eleição de representantes.

No que concerne aos constrangimentos, a directora apontou a falta de incentivos como o principal desafio para o funcionamento do CE, enquanto o presidente do conselho destacou a fraca participação dos membros como um problema central. A análise das actas evidencia ainda problemas na gestão, como a presidência das reuniões pela directora, seguida da assinatura das actas pelo presidente cessante, mesmo após o término de seu mandato. Observou-se também que membros recém-eleitos são convidados a participar de atividades antes da posse (Anexo B), e que a eleição dos membros do conselho ocorre de forma pouco transparente, sendo frequentemente impossível discutir todos os assuntos da agenda em uma única reunião, como

observado no Anexo D. Em algumas situações, as actas nem sequer foram assinadas pelos intervenientes.

Esses aspectos indicam que a gestão da escola contribui para a fraca participação dos membros do CE, uma vez que muitas decisões parecem ser unilaterais, sem envolvimento efectivo do conselho. Para Pereira (2009), a participação implica integrar-se no processo de tomada de decisão dos problemas da organização; se os membros apenas se submetem a normas previamente definidas, a participação perde seu sentido. Ferreira (2002) complementa que a participação consciente e autónoma permite aos agentes escolares colaborar na resolução de problemas e promove um sentimento de unidade, fortalecendo o compromisso colectivo com as decisões da escola.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Ao chegarmos a este momento, que marca o término do percurso proposto em nossa investigação, torna-se importante sistematizar o contributo do trabalho para a compreensão da problemática da participação dos membros do CE na gestão escolar. De facto, as conclusões aqui apresentadas foram orientadas pelas lentes teóricas definidas e fundamentadas na investigação empírica realizada. Por essa razão, consideramos que a percepção da realidade estudada que possuímos agora difere daquela que tínhamos no início da investigação. É importante salientar, entretanto, que os resultados obtidos não são generalizáveis, podendo, contudo, ser úteis para compreender realidades que apresentem características semelhantes às da escola analisada.

A análise realizada sobre a participação dos membros do CE da Escola Básica 21 de Abril permitiu evidenciar que, apesar de o conselho realizar reuniões regularmente, a adesão dos membros é inferior ao recomendado pelo Manual de Apoio ao Conselho de Escola, com frequência aquém de dois terços dos participantes. Esse dado ilustra claramente a baixa percentagem de participação e evidencia que a presença dos membros ainda é insuficiente para garantir a validade plena das deliberações e decisões do órgão.

Foram identificadas várias razões para a fraca participação dos membros do CE. Entre os factores mais relevantes destacam-se a falta de tempo, a ausência de incentivos, o desconhecimento da importância de sua actuação na gestão escolar e a limitada sensibilização para os papéis e responsabilidades do conselho. Esse cenário contribui para uma participação passiva, na qual os membros deixam de se envolver activamente na tomada de decisões e na resolução de problemas da escola, afectando negativamente o desenvolvimento institucional e a eficácia do órgão.

Ao analisar as modalidades de participação adoptadas pelo CE, constatou-se que existem potencialidades, como a realização periódica de reuniões e a possibilidade de os membros influenciarem decisões sobre o plano anual de actividades e a gestão de recursos. Contudo, os constrangimentos identificados — entre eles a falta de transparência na gestão, a condução unilateral de algumas decisões pela direcção da escola e a eleição pouco clara dos membros do conselho — limitam o pleno aproveitamento do potencial participativo do CE.

Em síntese, a pesquisa evidencia que, para melhorar a participação dos membros do Conselho de Escola e fortalecer a gestão escolar, é necessário promover maior sensibilização sobre a importância do CE, criar mecanismos de incentivo, assegurar transparência nas decisões e garantir que todos os membros estejam efectivamente envolvidos nas actividades e reuniões do conselho. Essas medidas são essenciais para transformar a participação passiva em uma contribuição activa, capaz de impactar positivamente a organização e o desenvolvimento da escola.

5.2 Sugestões

No que concerne aos resultados gerais do presente estudo, para uma maior participação dos membros do conselho de escola na gestão escolar, sugere-se a direcção da escola o seguinte:

1 Sensibilização e capacitação dos membros do CE

- ✓ Realizar sessões de formação e sensibilização sobre a importância da participação activa na gestão escolar, destacando responsabilidades, direitos e impactos das decisões do conselho.
- ✓ Garantir que todos os membros compreendam seu papel no acompanhamento do plano anual de actividades, gestão de recursos e avaliação das políticas da escola.

2 Incentivos à participação

- ✓ Criar mecanismos de incentivo que estimulem a presença nas reuniões e o envolvimento nas actividades do conselho, como reconhecimento formal, certificados ou pequenos benefícios institucionais.
- ✓ Valorizar publicamente as contribuições dos membros que participam activamente, fortalecendo o compromisso colectivo.

3 Planificação e organização das reuniões

- ✓ Assegurar que as reuniões sejam previamente agendadas e estruturadas, com pauta clara e documentação disponível, de modo a facilitar a presença e a participação dos membros.
- ✓ Evitar a realização de reuniões com número insuficiente de membros; garantir que pelo menos dois terços dos membros participem, conforme o Manual de Apoio ao Conselho de Escola.

4 Transparência na gestão

- ✓ Garantir que a gestão dos fundos da escola, dos recursos e das actividades seja transparente, com registos claros e acessíveis a todos os membros do CE.
- ✓ Padronizar a assinatura das actas e a condução das reuniões, evitando que membros cessantes ou não eleitos participem de decisões sem mandato.

5 Fortalecimento da comunicação e acompanhamento

- ✓ Promover canais de comunicação regulares entre a direcção da escola e os membros do C.E para informar sobre decisões, resultados e próximas acções.
- ✓ Estabelecer mecanismos de monitoramento do cumprimento do plano anual de actividades, envolvendo todos os membros do conselho.

6 Revisão e clareza nos processos eleitorais do CE

- ✓ Garantir que o processo de eleição dos membros do conselho seja transparente, participativo e registado de forma clara, evitando conflitos e incertezas sobre a legitimidade dos representantes

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, de modo a possibilitar comparações ao longo do tempo, uma vez que, com o passar dos anos, podem ocorrer alterações nas percepções dos membros do CE. Além disso, sugere-se que novas investigações sejam conduzidas com membros de conselhos de outras escolas, ampliando a compreensão sobre a participação e os desafios enfrentados em diferentes contextos escolares.

Referências bibliográficas

- Alvez, J. M. (2003). *Organização, gestão e projectos educativos das escolas* (6ª Ed.). Porto, Portugal: ASA.
- Dalmás, A. (2001). *Planeamento participativo na escola* (9ª Ed.) Brasil: Editora Vozes.
- Ferreira, H. (2005). *A participação dos professores na direcção da escola secundária entre 1926 e 1986*. Portugal: Instituto Politécnico de Bragança.
- Formosinho, M. de L. P. B. (2009). *Compreensão do termo de consentimento informado*. *Revista. Col. Bras. Cir.* 34(3)183-188.
- Francisco, A. (2010). *Desenvolvimento comunitário em Moçambique*. Maputo: BS.
- Francisco, C. (2010). *Liderança Emocional no âmbito da Organização Escolar: estudo das percepções da comunidade escolar em relação à gestão de competências emocionais de três directores*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ª Edição) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. (4ª Edição). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Ed.) - São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gohn, A. (2004). *Papel do Conselho da Escola no Sistema Educativo Moçambicano: Um Estudo de Caso*. (Tese de Doutoramento). Universidade Católica Portuguesa. Lisboa
- Goldin, M. (1995). *A participação da comunidade escolar na gestão democrática: os mecanismos de participação*. (Monografia). Universidade de Brasília – UnB. Brasília
- Guerra, I. C. (2006). *Participação e Acção Colectiva: interesses, conflitos e consensos*. Estoril, Portugal: Editora Princípia.
- Ibraimo, M. N. (2014). *O Conselho de Escola como espaço de participação da comunidade*. Tese de Doutoramento. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia. Lisboa: Portugal.
- Kripka, R. M. L.; Scheller, M. & Bonotto, D. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: Conceitos e Caracterização. *Revista de investigadores UNAD* 2, 24-45.

- Lakatos M. & Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia Científica*, (2ª edição), São Paulo: Brasil.
- Lima, L. C. (2008). A escola como organização e a participação na organização escolar. São Paulo: Cortez.
- Machacaz, M. (2009). *Os serviços administrativos e a integração do seu pessoal na organização escolar. Tese de mestrado*. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa. Portugal.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Fundamentos de metodologia científica* (3. ed.). Atlas
- Martins, A. (2015). *Renunciar à escola: abandono escolar no ensino básico*. Lisboa: Fim de Século.
- Mendonça, M. (2007). *A Participação dos Pais na Avaliação do Desempenho Docente. Tese de Mestrado*. Universidade de Aveiro. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação Lisboa. Portugal.
- MINEDH. (2015). *Plano Estratégico da Educação 2015-2020*. Maputo: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.
- Ministério da Educação e Cultura (2008). *Regulamento Geral do Ensino Básico*. Maputo, Moçambique: DINEG/MEC.
- Ministério da Educação e Cultura. (2015). *Diploma Ministerial n.º 181/2005: Estatuto orgânico do Ministério de Educação e Cultura*. Maputo: Imprensa Nacional.
- Monteiro, A. (2006). *A participação dos alunos no conselho pedagógico: estudos de caso. Tese de Mestrado*. Universidade Aberta Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa. Portugal.
- Ornelas, J. (2008). *Psicologia Comunitária*. Lisboa, Portugal: Fim de século.
- Pereira, C. (2009). Democracia e participação: representações dos alunos do 3º ciclo de Aveiro (Portugal). *Revista Educação e Pesquisa*, 3, 747-762.
- Rea, L. M.; Parker, R. (2002). *Metodologia da pesquisa: do planeamento à execução*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.
- Rela, A.; Parker, J. G. (2002). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho.

Zaragoza, M. C. I. (2008). *La nueva pedagogia comunitária: Un marco renovado para la acciona sociopedagógico interprofesional*. Valência, Espanha: Guada.

Apêndice A. Guião de entrevista dirigido ao membro da direcção da escola

Caro membro Você está sendo convidado a participar voluntariamente deste estudo intitulado “*Análise da Fraca Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: Caso da Escola Básica 21 de Abril de Massinga, Província de Inhambane (2023-2024)*”, com o fim de compreender as razões da fraca participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar. Para que possamos levar a bom termo, carecemos de sua colaboração. Para o efeito, basta que responda as questões que lhe serão colocadas. Lembro-lhe não existem repostas certas nem erradas. Desde já lhe é assegurada a total confidencialidade e anonimato. A previsão da entrevista é de 17 minutos.

1. **Género:** Masculino [] Feminino []
2. Quantos membros têm o Conselho de Escola? Mulheres _____ Homens _____
 - ✓ Representantes dos pais e encarregados de educação: Mulheres _____ Homens _____
 - ✓ Representantes da comunidade: Mulheres _____ Homens _____
 - ✓ Representantes dos alunos: Mulheres _____ Homens _____
 - ✓ Representantes dos professores: Mulheres _____ Homens _____
 - ✓ Representantes do pessoal técnico administrativo: Mulheres _____ Homens _____
3. O conselho de escola tem realizado reuniões? Sim _____ Não _____
4. Quem orienta as reuniões do CE?

5. Todos os membros têm participado nas reuniões do CE? Sim _____ Não _____
6. Há razões para a sua participação nas reuniões do C.E? Sim _____ Não _____
7. Há vantagens dessa forma de participação para o desenvolvimento da instituição? Sim _____
Não _____
8. Existem constrangimentos enfrentados no funcionamento do conselho de escola? Sim _____
Não _____
9. O que a escola tem feito de modo a garantir que os membros do CE participem activamente na gestão escolar? Sim _____ Não _____

Obrigada pela colaboração!

Apêndice B. Guião de entrevista dirigido ao presidente do Conselho de Escola

Caro participante

Você está sendo convidado a participar voluntariamente deste estudo intitulado: “*Análise da Fraca Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: Caso da Escola Básica 21 de Abril de Massinga, Província de Inhambane (2023-2024)*” com o fim de compreender as razões da fraca participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril. Nós analisaremos o conjunto de dados por si fornecidos e serão tratadas de modo confidencial. Não há respostas correctas nem erradas. Sua resposta deve revelar o que realmente você pensa sobre as questões, e sua sinceridade é importante para que os nossos resultados reflitam a realidade. A previsão da entrevista é de 17 minutos.

1. Quantos anos de experiência têm como membro do conselho de escola? _____

2. Quem te indicou para exercer o cargo do presidente do CE?

3. Tem organizado reuniões do CE? Sim _____ Não _____

Quem orienta as reuniões do conselho de escola?

4. Todos os membros do conselho de escola participam nas reuniões deste órgão? Sim ____ Não ____

Se não, na sua opinião, quais são as razões?

5. Que assuntos foram tratados nessas reuniões?

6. Quem elaborou o plano anual de actividades do CE? _____

7. Quais são os constrangimentos que o CE tem enfrentado no seu funcionamento?

8. Outras informações que julgue importante

Obrigada pela colaboração!

Apêndice C. Guião de entrevista dirigido aos membros do Conselho de Escola

Caro(a) participante

Você está sendo convidado a participar voluntariamente deste estudo intitulado: “*Análise da Fraca Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: Caso da Escola Básica 21 de Abril de Massinga, Província de Inhambane (2023-2024)*”, com o fim de compreender as razões da fraca participação dos membros do Conselho de Escola na gestão escolar da Escola Básica 21 de Abril. Nós analisaremos o conjunto de dados fornecidos por todos os participantes, e as informações individuais serão tratadas de modo confidencial. Não há respostas correctas nem erradas. Sua resposta deve revelar o que realmente você pensa sobre as questões, e sua sinceridade é importante para que os nossos resultados reflitam a realidade. A previsão da entrevista é de 20 minutos.

Dados biográficos

1. Quantos anos de experiência têm como membro do conselho de escola? _____

2. Já participou nas reuniões do CE? Sim _____ Não _____

Se sim, quantas vezes? _____

Se não, quais são as razões?

3. Que assuntos foram tratados nas reuniões que participou?

4. Quem orientou as reuniões que participou?

5. Participou na elaboração do plano anual de actividades do CE? Sim _____ Não _____

Sim não, porque?

6. Em que comissão de trabalho pertence?

- ✓ Comissão de Finanças, Património, Produção e segurança escolar (_____)
- ✓ Comissão de assuntos sociais (_____)
- ✓ Comissão de assuntos pedagógicos (_____)
- ✓ Nenhuma (_____)

7. No seu ponto de vista, qual é a importância da sua participação na gestão da escola?

8. Quem elegeu o presidente do conselho de escola?

9. Outras informações que julgue importante

Obrigada pela colaboração!