



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros em Escolas Públicas:
Caso da Escola Primária Completa Unidade 13 – Cidade de Maputo**

Jacinto Pedro Benhamate

Maputo, Dezembro de 2022

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros em Escolas Públicas:
Caso da Escola Primária Completa Unidade 13 – Cidade de Maputo**

Autor: Jacinto Pedro Benhamate

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.

Supervisor:

dr. Manuel Arroque Manuel Rato

Maputo, Dezembro de 2022

“Continuaremos a exigir integridade, ética e deontologia profissional ao funcionário e agente do Estado para consolidar a cultura de transparência, prestação de contas e responsabilização a todos os níveis da administração da coisa pública”.

Filipe Jacinto Nyusi,
Presidente da República de Moçambique,
15 de Janeiro de 2020.

**Papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros em Escolas Públicas:
Caso da Escola Primária Completa Unidade 13 – Cidade de Maputo**

Comité do júri

O Presidente

(Eng.º Ercílio Langa)

O Supervisor

(dr. Manuel Rato)

O Arguente

(dr. Nelson Buque)

Monografia submetida à prova pública no dia ____ de Dezembro de 2022

Maputo, Dezembro de 2022

Declaração de honra

Eu, Jacinto Pedro Benhamate, declaro por minha honra, que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas, no texto e nas referências bibliográficas, as fontes utilizadas.

Maputo, aos ____ de Dezembro de 2022

Assinatura

(Jacinto Pedro Benhamate)

Dedicatória

À minha filha, Merlia Jacinto Benhamate, minha fonte de inspiração para sonhar e ir à luta.

À memória do meu avô, Sr. Jacinto Benhamate (1938–2022), onde quer que esteja, sei que sente orgulho por esta conquista.

Agradecimentos

Fica o meu eterno agradecimento a Deus, pela oportunidade de estar vivo e pelas bênçãos de saúde, conhecimento e trabalho.

Endereço os meus mais sinceros agradecimentos aos docentes do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (OGED), em especial ao meu supervisor, dr. Manuel Arroque Manuel Rato, pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou ao longo do desenvolvimento deste trabalho, desde a concepção do projecto até a redacção da monografia. Agradeço igualmente ao dr. Carlos Manhiça e ao Dr. José Amilton pelas orientações e experiências partilhadas nos programas de monitorado para docência.

Aos meus colegas do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, turma de 2018, em especial ao Jerónimo Matlhava e Venâncio Francisco pelas ricas contribuições que foram colocando em algumas fases da elaboração deste trabalho.

À Escola Primária Completa Unidade 13 – Cidade de Maputo, local em que desenvolvi os estudos de campo, particularmente aos membros do conselho de escola que participaram da pesquisa como informantes, pela colaboração que me prestaram na obtenção de dados e informações relevantes à investigação.

À minha companheira, Maria Aniceto Manjate, e à minha querida filha, Merlia Jacinto Benhamate, pelo amor, carinho e paciência concedida durante às ausências enquanto me dedicava aos estudos.

À família em geral, especialmente aos meus avós, Jacinto Benhamate e Maria Bambo; aos meus pais, Pedro Benhamate e Berta da Cruz; aos meus irmãos e primos, Inês, Isabel, António e Adérito, pela motivação e apoio que me concederam nos momentos difíceis.

Aos meus benquistos amigos, Dicson Chemane, António Miambo, Joaquim Faduco e Augusto Muianga, pela amizade e confiança.

Ao Centro de Línguas do Núcleo de Formação e Habilidades para a Vida, Igreja Metodista Unida em Moçambique, Cargo Pastoral de Chamanculo, pela cooperação técnica e revisão linguística do trabalho.

Por fim, a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse concluído, o meu muito obrigado!

Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

ADE – Apoio Directo às Escolas;

CE – Conselho (s) de Escola;

DDEC – Direcção Distrital de Educação e Cultura;

Ens. – Ensino;

EP1 – Escola Primária do Primeiro Grau;

EP2 – Escola Primária do Segundo Grau;

EPC – Escola Primária Completa;

EPC-Unidade 13 – Escola Primária Completa Unidade 13, Cidade de Maputo;

MEC – Ministério da Educação e Cultura;

MINED – Ministério da Educação;

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano;

MT – Metical, Moeda Nacional de Moçambique;

OGE – Orçamento Geral de Estado;

OGED – Organização e Gestão da Educação;

ONG – Organização Não-governamental;

PEA – Processo de Ensino e Aprendizagem;

PEE – Plano Estratégico da Educação;

PNE – Política Nacional de Educação;

PPP – Projecto Político Pedagógico;

Rep. – Representante (s);

SDEJT – Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia;

SNE – Sistema Nacional de Educação;

TIC's – Tecnologias de Informação e Comunicação;

ZIP – Zona de Influência Pedagógica.

Índice

Comité do júri.....	i
Declaração de honra	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas	v
Lista de figuras	ix
Lista de tabelas	x
Resumo	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Estrutura do trabalho	2
1.3. Problematização.....	3
1.4. Objectivos.....	4
1.4.1. Objectivo geral	4
1.4.2. Objectivos específicos	4
1.5. Perguntas de pesquisa.....	4
1.6. Justificativa.....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Definição de conceitos.....	6
2.1.1. Conselho de Escola.....	6
2.1.2. Gestão de Assuntos Financeiros	7
2.1.3. Escola Pública	7
2.2. Criação, Composição e Funcionamento do Conselho de Escola.....	8
2.2.1. Criação do Conselho de Escola	8
2.2.2. Composição do Conselho de Escola.....	9

2.2.3. Funcionamento do Conselho de Escola.....	11
2.3. Gestão Escolar Democrática.....	12
2.4. Descentralização e autonomia financeira em escolas públicas	14
CAPÍTULO III. METODOLOGIA	16
3.1. Classificação da pesquisa	16
3.1.1. Quanto ao método de abordagem	16
3.1.2. Quanto aos objectivos.....	16
3.1.3. Quanto aos procedimentos na recolha de dados	16
3.2. Descrição da área geográfica de intervenção	17
3.3. População e amostra	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	19
3.5. Técnicas de análise de dados	20
3.6. Questões éticas observadas.....	20
3.7. Limitações metodológicas	21
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1. Quadro geral dos dados da pesquisa.....	22
4.2. Descrição geral do Conselho de Escola da EPC-Unidade 13.....	25
4.3. Descrição das funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13.....	28
4.4. Importância do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13	31
4.5. Impactos da participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13.....	33
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	35
5.1. Conclusões.....	35
5.2. Recomendações	36
Referências Bibliográficas.....	38

Anexos	42
Anexo 1: Credencial	43
Apêndices	44
Apêndice 1: Plano de actividades e pesquisa de campo	45
Apêndice 2: Termo de consentimento informado e esclarecimento.....	46
Apêndice 3: Guião de entrevista aos membros do Conselho de Escola.....	47

Lista de figuras

Figura 1. Membros do Conselho de Escola Primária	10
Figura 2. Comissões de trabalho do Conselho de Escola	11
Figura 3. Proporção dos elementos da amostra do CE repartidos em género	23
Figura 4. Proporção dos elementos da amostra do CE repartidos em idades	24
Figura 5. Proporção dos elementos da amostra do CE repartidos por nível de escolaridade ...	24

Lista de tabelas

Tabela 1. Composição numérica do Conselho de Escola.....	10
Tabela 2. Exemplo de parâmetros para definição do ADE 2015	15
Tabela 3. Extração da amostra: amostragem não-probabilística do tipo intencional	18
Tabela 4. Dados sociodemográficos dos entrevistados	22
Tabela 5. Ganhos advindos da participação do Conselho de Escola na gestão financeira.....	33

Resumo

Tomando como estudo de caso a Escola Primária Completa Unidade 13, uma instituição pública de ensino primário tutelada pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, localizada na Cidade de Maputo, o presente trabalho tem como objectivo, compreender o papel do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros em escolas públicas. A justificativa é de contribuir para a garantia de uma gestão participativa, democrática e transparente dos processos organizacionais, sobretudo na componente da gestão financeira. A metodologia adoptada na pesquisa foi qualitativa, descritiva e estudo de caso. Em relação às técnicas e instrumentos de recolha de dados, incluíram-se as entrevistas semiestruturadas e a análise documental. A partir de uma população de dezoito (18) membros do conselho de escola foi possível extrair, através da técnica de amostragem não-probabilística do tipo intencional, uma amostra de sete (7) elementos. Para a análise e interpretação dos dados da pesquisa foi adoptada a técnica de análise de conteúdo. Por conseguinte, os resultados da investigação apontaram para a existência de uma colossal relevância atribuída ao CE na gestão de assuntos financeiros da instituição pública de ensino, sendo este o órgão responsável pela tomada de decisão e fiscalização das acções de aquisição, aplicação e controle das finanças na Escola Primária Completa Unidade 13. Em conclusão, provou-se que a participação do conselho de escola na gestão de assuntos financeiros do estabelecimento pública de ensino é um mecanismo favorável para a garantia de uma governação participativa, democrática e transparente de todo Sistema Nacional de Educação, sendo que actualmente o CE da EPC-Unidade 13, no exercício das práticas de organização e gestão escolar, seja reconhecido por todos como o órgão máximo da hierarquia administrativa da escola, podendo tomar para si funções deliberativas, consultivas, executivas e fiscalizadoras, nas áreas administrativas, pedagógicas e financeiras. Também concluímos que o CE assume o papel de assegurar a transparência e democracia escolar, robustecendo a instituição sob ponto de vista dos processos administrativos arrolados aos recursos financeiros alocados à escola.

Palavras-chave: *Conselho de Escola, Gestão de Assuntos Financeiros, Escola Pública.*

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No âmbito da descentralização da administração de educação e a conseqüente implementação dos princípios de gestão participativa em escolas públicas moçambicanas, surgem os Conselhos de Escola (CE). Formalmente se considera o ano de 2003 como o marco do surgimento dos CE em Moçambique, tendo sido instituídos pelo Diploma Ministerial nº. 54/2003 de 28 de Maio, que aprova o Regulamento Geral das Escolas do Ensino Básico, visando regulamentar as estratégias de Gestão Democrática e impulsionar uma Gestão Participativa das unidades escolares. De acordo com Luluva (2009), os CE são órgãos que visam promover e exercer uma gestão transparente, participativa e de prestação de contas, tendo como competências básicas as funções deliberativas, consultivas, normativas, avaliativas e executivas.

Diante do novo contexto em que todos actores educativos são chamados a contribuir para o bom-desempenho e funcionamento das unidades escolares, os CE são exortados a adoptar posturas capazes de responder as necessidades concretas de cada instituição, coadjuvando na busca de soluções para problemas concretos do quotidiano escolar, seja na área pedagógica, administrativa e/ou financeira. A democratização da gestão dos recursos da escola é um mecanismo favorável para o envolvimento e a participação da comunidade na vida escolar, tornando-se, desta forma, mais possível o exercício da cidadania e o convívio em sociedade, o que vai se reflectir igualmente nas acções pedagógicas da instituição (Haas & Bruch, 2017).

Apontando especificamente para a realidade da gestão financeira da escola, na ideia de compreender o papel do CE na gestão dos diferentes assuntos desta natureza, de acordo significativos autores, há um carácter sensível que se dá ao assunto, sendo que estas questões exijam um profundo conhecimento sobre a matéria e modelos de financiamento às escolas públicas no país. Todavia, Paixão e Gimarães-Iosif (s.d), indicam que, as questões técnicas relacionadas à gestão das finanças da escola são assuntos que requerem muito cuidado, todavia estes mesmos assuntos não podem se tornar entraves à participação e democracia escolar.

A escola, no âmbito da implementação do seu Projecto Político Pedagógico (PPP), precisa promover uma gestão eficiente e de acordo com os objectivos consistentes da organização. Evidentemente os recursos financeiros de uma escola pública são bens colectivos, portanto, a sua gestão deve ser democrática e, acima de tudo, transparente. Algumas averiguações mostram que ao longo dos tempos os conselhos de escola têm ganho uma maior autoridade nos

estabelecimentos de ensino, sendo os órgãos que por excelência têm a tarefa de garantir que os recursos alocados à escola sejam utilizados de forma coerente.

Embora existam alguns ganhos em termos da participação dos CE na gestão escolar em Moçambique, a realidade actual mostra a existência de grandes desafios a serem desfeitos no âmbito do planeamento, organização, direcção e controlo de assuntos de natureza financeira. Pesquisas anteriores confirmam que, grande parte das escolas do país encontram-se mergulhadas em cenários de incertezas financeiras, facto que, em parte, dificulta às actividades normais dessas instituições.

Os Conselhos de Escola que muitas vezes são formados e revitalizados na conjuntura dos programas do Ministério da Educação (MINED) apresentam substancialmente, défices significativos de conhecimentos e informações sobre o seu papel na gestão da escola. Há cenários em que, de acordo com Chuquela (2018), o Conselho de Escola funciona sem nenhuma observância ao seu manual de apoio e/ou aos demais instrumentos legais que regulam as suas actividades, ajudando os seus membros a conhecerem as suas obrigações, competências e actividades que devem realizar para o melhor desempenho e funcionamento da escola. Desta forma, levando ao risco de se tomarem decisões que nada abonam ao desenvolvimento da própria escola e, muito particularmente, ao processo de ensino e aprendizagem (PEA).

Portanto, por estas e outras razões, surge o presente trabalho, visando abordar de forma científica o tema sobre: o “Papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros em Escolas Públicas”, sendo que o estudo se delimite especificamente ao se aplicar a categoria de estudo de caso a ser realizado na “Escola Primária Completa Unidade 13”, uma escola pública com mais de trinta anos de existência na Cidade de Maputo, Moçambique.

1.2. Estrutura do trabalho

Em termos de estrutura, esta monografia subdivide-se em cinco (5) capítulos principais, designadamente:

- Capítulo 1: onde apresentamos a introdução do trabalho, expondo a sua contextualização, a estrutura do trabalho, a problematização, os objectivos, as perguntas de pesquisa e a justificativa;
- Capítulo 2: onde apresentamos a revisão da literatura, começando pela definição dos conceitos-chave do estudo e, finalizando com a apresentação do referencial teórico, a fim de que se analisem as abordagens e informações relevantes à investigação;

- Capítulo 3: onde é apresentada a metodologia da pesquisa, explicando o tipo de pesquisa, a descrição da área geográfica de intervenção, a população e amostra, as técnicas e instrumentos de recolha de dados, as técnicas de análise de dados, as questões éticas observadas e, portanto, as limitações metodológicas encontradas;
- Capítulo 4: onde é feita a apresentação, a análise e interpretação dos resultados da pesquisa, tomando como referência às perguntas de pesquisa do estudo;
- Capítulo 5: onde são apresentadas as principais conclusões e recomendações do estudo.

1.3. Problematização

*“Vamos fazer da escola uma base para o povo tomar o poder”*¹, esta é a frase que inspirou o Ministério da Educação a criar os Conselhos de Escola em Moçambique (MEC, 2012, p. 2). Porém, no âmbito dos seus trabalhos, os CE muitas vezes não são instruídos e muito menos demonstrados os mecanismos sobre o exercício do seu papel na gestão escolar, particularmente sobre a gestão de assuntos de natureza financeira.

Sob ponto de vista formal, o Conselho de Escola é o órgão máximo da hierarquia administrativa no estabelecimento de ensino, cabendo a ele a tarefa de garantir a ligação contínua entre a escola, a comunidade escolar e a comunidade local, promovendo acções democráticas e, no âmbito do desenvolvimento sustentável, apoiar à escola na construção do seu PPP. No entanto, a verdade é que nas escolas ainda são evidentes formas de administração que não coadunam com as estratégias que se pressupõem instalar no contexto da descentralização da administração da educação e da gestão participativa dos estabelecimentos de ensino. Os Conselhos de Escola continuam reféns às decisões dos diferentes órgãos e entidades de direcção dos estabelecimentos de ensino, na prática estes são os órgãos que concentram maior poder de decisão, inclusivamente nas reuniões ordinárias como também extraordinárias do próprio CE.

Embora as práticas de gestão participativa igualmente recomendem a inclusão de todos actores educativos na gestão financeira da escola pública, o verídico é que os CE ainda estão longe de alcançar jurisdições profundas no processo de planificação e controlo da utilização das verbas alocadas às escolas. Portanto, nos termos supracitados surge o seguinte problema de pesquisa: *Como se expressa o papel do conselho de escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13, Cidade de Maputo?*

¹ Discurso de Samora Machel, primeiro Presidente da República de Moçambique.

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

Compreender o papel do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13.

1.4.2. Objectivos específicos

- Descrever as funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13;
- Explicar a importância do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13;
- Indicar os impactos da participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13.

1.5. Perguntas de pesquisa

- Como se descrevem as funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13?
- Qual é a importância do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13?
- Quais são os impactos da participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13?

1.6. Justificativa

O aperfeiçoamento da administração e gestão da escola pública em Moçambique é tarefa de todos os intervenientes da comunidade escolar. O CE como o órgão de representação de todos os segmentos da comunidade escolar deve, no âmbito da viabilização dos seus trabalhos, ser munido de conhecimentos sobre o seu papel na gestão dos recursos alocados à escola. Portanto, é neste contexto que nasce a motivação de abordar o presente tema de pesquisa, acreditando-se que estudos desta natureza sejam relevantes para a elevação de uma gestão democrática, participativa e transparente dos assuntos financeiros das escolas públicas no país.

Naturalmente, este estudo tem como fim último a melhoria da qualidade do PEA na escola, crendo-se que a partir de uma boa gestão das finanças escolares seja possível a promoção de

acções que contribuam para o bom funcionamento da escola e para o bom desempenho escolar dos alunos. Esta pesquisa, constitui-se como um ponto de partida para estudos futuros, despertando a necessidade de se buscar novos horizontes para abordar o assunto da gestão financeira das escolas públicas, de uma forma mais profunda e mais generalizada.

Em termos práticos, o estudo assume um carácter elucidativo, dando ferramentas para os CE actuarem dentro das suas atribuições legais no contexto da gestão de assuntos financeiros da escola pública. Este trabalho vai permitir a consolidação dos objectivos pelos quais os CE foram criados, especialmente na Escola Primária Completa Unidade 13, onde vai assegurar uma actuação responsável e provida de conhecimentos. Em termos teóricos o estudo traz subsídios que garantem a compreensão do papel do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros em escolas públicas. O estudo promove conhecimentos importantes sobre a gestão financeira das escolas, sobretudo acerca das limitações que essa área apresenta.

Para o autor da pesquisa, como profissional da educação, o estudo representa um mecanismo para o entendimento prático das actividades dos gestores escolares e também do CE no âmbito da gestão financeira da escola pública, demonstrando a necessidade de muita cautela às normas nos processos da sua administração e, associando a necessidade de se promover uma gestão participativa e de acordo com os objectivos da organização.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Definição de conceitos

Para uma melhor abordagem do tema em estudo é pertinente que se tenha a noção clara dos seus conceitos-chave. Portanto, para os objectivos da presente pesquisa identificamos os seguintes conceitos:

2.1.1. Conselho de Escola

De acordo com o Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, MINEDH (2015, p. 7), “o Conselho de Escola é o órgão máximo de consulta, monitoria e de fiscalização do estabelecimento de ensino”. Ainda de acordo com a fonte, o Conselho de Escola é o órgão que garante a ligação entre a escola e a comunidade escolar, visto que o mesmo é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar, designadamente: director da escola, professores, pessoal administrativo, alunos, pais e/ou encarregados de educação.

O Conselho de Escola também é definido como um órgão colegial, uma assembleia de pessoas, representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar que se juntam para discutir e deliberar de forma democrática os rumos que se devem seguir perante as diversas questões de natureza pedagógica, financeira e/ou administrativas (Buque & Timane, 2019).

Na mesma esteira de pensamento, Libâneo (2013, p. 107), define o Conselho de Escola como um órgão da própria escola com “atribuições consultivas, deliberativas e fiscais que envolve aspectos pedagógicos, administrativo e financeiros”. Sendo que o Conselho de Escola se “destina à ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local à realidade da escola, assim como, garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável” (MEC, 2012, p. 4).

Portanto, considerando a unanimidade existente entre os conceitos trazidos pelos autores supracitados, podemos tomar, para fins do presente estudo, o Conselho de Escola como o órgão mais alto da hierarquia administrativa dentro da escola pública, cabendo ao mesmo a tarefa de garantir uma gestão participativa, democrática e transparente de todos os processos organizacionais da instituição de ensino, sobretudo nas componentes pedagógicas, administrativas e/ou financeiras. O Conselho de Escola é o único órgão capaz de garantir a ligação contínua entre a escola e a comunidade, visto que o mesmo seja constituído por todos os actores da comunidade escolar. Este órgão luta por uma educação pública de qualidade, promovendo um ambiente inclusivo e democrático.

2.1.2. Gestão de Assuntos Financeiros

O nosso pressuposto é de que o termo “gestão de assuntos financeiros” seja equivalente ao termo mais comum “gestão financeira”. Portanto, Segundo Bittencourt e Palmeira (s.d), a gestão financeira define-se como um conjunto de actividades administrativas que envolvem as tarefas de planeamento, análise e controle de recursos financeiros, visando a maximização dos resultados económicos e/ou financeiros de uma determinada organização.

Com efeito, na óptica de Kuhn (2012), gestão financeira é o processo administrativo referente aos recursos financeiros da empresa. Por outra, é qualquer acto administrativo ou de tomada de decisão que implica obtenção e/ou aplicação de recursos financeiros.

Já para Lemes Júnior, Rigo e Cherobin (2005), citado por Kuhn (2012), a gestão financeira envolve basicamente a obtenção de recursos e a definição de onde aplicá-los, sendo esta a actividade principal do administrador financeiro. A obtenção diz respeito ao financiamento, e sua utilização refere-se à decisão de investimento.

Ao analisarmos as definições dos autores acima vamos constatar que os mesmos se complementam, assim trazendo um entendimento mais consistente do objecto a ser definido.

Portanto, à luz dos nossos objectivos, tomaremos a gestão de assuntos financeiros como um processo de tomada de decisões, consultas, monitorias e de fiscalização das acções de aquisição, aplicação e controle de recursos financeiros na organização. A gestão financeira institucional visa garantir a utilização do dinheiro de forma racional e de acordo com os objectivos da organização, determinando, responsabilmente, a disponibilidade e necessidades dos mesmos.

2.1.3. Escola Pública

Não existe uma definição acabada para o conceito de escola pública, pois cada Estado ou país adopta uma definição tendo em conta diversos factores, que podem ser de natureza histórica, social, cultural, político e/ou económicas (Zinth, 2005).

Em Moçambique, a título de exemplo, as escolas públicas empregam o Sistema Nacional de Educação (SNE), educando crianças, jovens e adultos nas classes do ensino primário e secundário. “O Estado tem um papel preponderante no desenvolvimento de educação, cabendo-lhe a função de legislação e coordenação da actividade do ensino público” (Política Nacional de Educação - PNE, 1995, p. 186).

Essas escolas ainda assumem, a nível básico, a gratuidade do ensino, isto é, o Estado arca com todas as despesas do ensino básico, o que abrange, de acordo com a Lei nº. 18/2018 de 28 de Dezembro, lei do Sistema Nacional de Educação (SNE), as taxas e emolumentos relacionados com à matrícula, frequência, certificação e livros escolares.

No nosso contexto, uma escola pública é ainda uma organização peculiar, com título de propriedade do Estado, constituída por um conjunto de actores educativos advindos da comunidade onde a escola está inserida. A escola pública é uma instituição dirigida por funcionários públicos, (gestores escolares e professores), garantindo a ligação contínua entre a escola e a comunidade.

Em suma, a nossa concepção, numa abordagem contingencial e, para fins desta pesquisa, é de que a escola pública seja um estabelecimento de ensino controlada pelo Estado, detentora de um património físico estatal, geralmente financiadas pelos impostos e orçamentos do Estado. Essas escolas visam “desenvolver capacidades do educando, de modo a permitir-lhe viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente na melhoria de qualidade de vida, tomar decisões fundamentais e prosseguir a sua aprendizagem ao longo da vida”.

2.2. Criação, Composição e Funcionamento do Conselho de Escola

O Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária define com clareza os elementos a serem seguidos no âmbito da criação, composição e funcionamento dos Conselhos de Escola primária no país (MINEDH, 2015). Nestes termos, torna-se fundamental que as unidades de ensino sejam embasadas no regimento escolar em todos os seus processos de gestão, definindo e orientando o desencadear das suas actividades (Mello, 1992 citado por Lima, 2013).

2.2.1. Criação do Conselho de Escola

A nível do Sistema Nacional de Educação, foram instituídos junto aos estabelecimentos de ensino públicos os Conselhos de Escola como “órgãos máximos de gestão dos estabelecimentos de ensino”. As competências básicas do CE podem ser de carácter deliberativas, consultivas, normativas, avaliativas e consultivas (Luluva, 2009).

O CE funciona em coordenação com os respectivos órgãos da escola. Estes podem ser de carácter executivo, por exemplo: a Direcção da Escola, o Conselho Pedagógico e o Colectivo de Direcção; e, podem ser de carácter consultivos, por exemplo: a Assembleia Geral da Turma e o Conselho Geral da Turma (MINEDH, 2015).

Dentro do estabelecimento de ensino, a criação do Conselho de Escola é da responsabilidade do Director da Escola. Neste empreendimento, o Director deverá coordenar com as autoridades locais competentes o dia, hora e local para a constituição do Conselho de Escola. Por esta via, devem se usar de todos os meios disponíveis para informar aos alunos, professores, funcionários, pais e/ou encarregados de educação e comunidade em geral da necessidade de escolher os seus representantes que constituirão o grupo para a eleição do Conselho de Escola (MINEDH, 2015).

Os membros do CE são eleitos por um mandato de dois (2) anos consecutivos, renováveis uma vez. O CE é eleito pelos seus segmentos em assembleias-gerais e por sua vez, o seu presidente é eleito de entre os seus membros. Por norma, o presidente do CE costuma ser um elemento do segmento da comunidade. Porém, “no caso em que o presidente do Conselho de Escola não demonstre um bom desempenho ou comportamento poderá ser destituído da função se 2/3 dos membros do Conselho de Escola assim o manifestarem por votação” (MINEDH, 2015).

2.2.2. Composição do Conselho de Escola

O Conselho de Escola é composto pelos seguintes elementos, assegurando-se a equidade de género, de acordo com MINEDH (2015, p. 8):

- Director da escola;
- Representantes dos professores;
- Representantes dos alunos;
- Representantes do pessoal técnico administrativo;
- Representantes dos pais e/ou encarregados de educação;
- Representantes da comunidade.

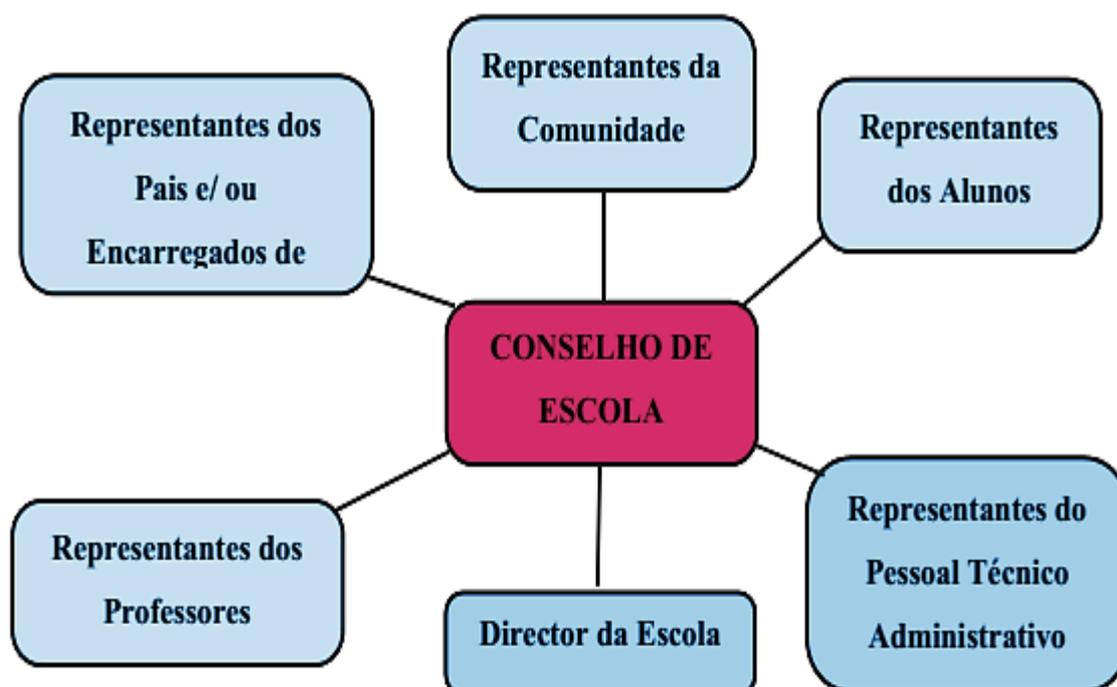
Portanto, obedecendo a tipologia de escola, sendo esta do tipo 1, 2 ou 3, o número de membros do conselho de escola varia, conforme se pode ver na tabela 1 que se segue:

Tabela 1. Composição numérica do Conselho de Escola

Grupo	Tipo 1 (+ de 1500 alunos)	Tipo 2 (500-1500 alunos)	Tipo 3 (< 500 alunos)
	Vagas	Vagas	Vagas
Director da Escola	1	1	1
Representantes dos Professores	3	3	2
Representantes dos Alunos	4	4	3
Representantes do Pessoal técnico administrativo	1	1	1
Representante dos Pais/ Encarregados de Educação	8	8	6
Representantes da comunidade	4	4	3
Total	21	21	16

Fonte: Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, MINEDH (2015, p. 9).

Figura 1. Membros do Conselho de Escola Primária



Fonte: Adaptado do Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, MINEDH (2015, p. 8).

2.2.3. Funcionamento do Conselho de Escola

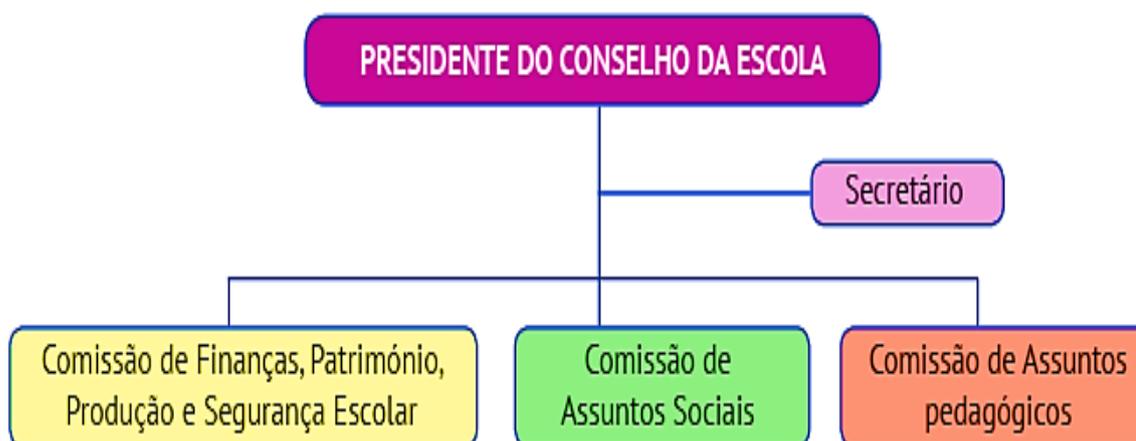
Segundo Luluva (2009), o Conselho de Escola costuma ser dopado de uma estrutura e organização que garante o seu funcionamento efectivo. Portanto, para o seu funcionamento, o órgão costuma reunir-se ordinariamente três vezes por ano, e extraordinariamente, sempre quando preciso. As suas reuniões são realizadas nas instalações da própria escola em que o CE pertence, sendo convocadas pelo presidente do CE ou por pelo menos dois terços (2/3) dos seus membros.

Ainda de acordo com MINEDH, as reuniões do CE são presididas pelo seu presidente ou secretário, porém, em caso da sua ausência confirmada, os membros presentes precisarão designar entre si alguém para desempenhar essa função nessa reunião. Em todas reuniões, a validade das deliberações só pode ser considerada se estiverem presentes, no mínimo, dois terços (2/3) dos seus membros.

O presidente do CE tem a obrigação de criar as comissões de trabalho. São essas comissões de trabalho que se responsabilizam pela dinamização e, pelo acompanhamento das actividades da instituição (Luluva, 2009). As comissões servem, basicamente, para garantir uma divisão estratégica das actividades do Conselho de Escola, garantindo-se desta forma melhores resultados para o estabelecimento de ensino como um todo.

MINEDH (2015, p. 25), estabelece que, “o conselho de escola deve estruturar-se obrigatoriamente em três (3) comissões”, com forme a figura 2 representada abaixo:

Figura 2. Comissões de trabalho do Conselho de Escola



Fonte: Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, MINEDH (2015, p. 25).

No intervalo entre as reuniões ordinárias do conselho de escola, as Comissões de Trabalho reúnem-se com regularidade que deverá ser estabelecida por cada uma delas, em função das especificidades da sua área. Na aprovação de qualquer instrumento de trabalho ou tomada de decisões, em caso de impasse, deve recorrer-se à votação. Será validada a opção que for votada por mais de metade dos membros. Em caso de empate, o voto de quem preside a reunião vale duas vezes.

Por fim, de todas estas reuniões realizadas, deverá ser produzida a respectiva acta, que deve ser conservada em arquivo próprio.

2.3. Gestão Escolar Democrática

Na discussão sobre a gestão escolar democrática os autores costumam ser unânimes na tentativa de definir o termo. Portanto, de acordo com Luluva (2009, p. 32), “entende-se gestão democrática como partilha do poder e participação no processo de tomada de decisão, que diz respeito aos objectivos da escola e as formas de alcança-los”. Drabach (2010), citado por Nhanice (2013, p.27), acrescenta que a “gestão democrática é um meio através do qual todos os segmentos que compõem os processos educativos participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação e da maneira de implementar essas decisões num processo contínuo de avaliação das suas acções”.

Assim, de acordo com Patia (2013), ao se abordar a democratização somos levados ao sentido de participação de todos no processo de gestão. A gestão escolar democrática remete-nos a descentralização, a autonomia e a participação comunitária nas decisões da organização escolar. “A gestão escolar democrática ainda prioriza a participação de todos os segmentos que compõem o processo educativo, o pluralismo, a autonomia e a transparência em aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola e tem como objectivo fundamental envolver toda a comunidade escolar na vida da escola através da participação efectiva na construção do Projecto Político Pedagógico (...)” (Buque & Timane, 2019, p. 3).

Hoje, podemos dizer, que se verifica uma tendência no sentido do reconhecimento das vantagens da gestão escolar democrática entre as várias entidades responsáveis pela oferta da educação no país. Não obstante, de acordo com Luluva (2009, p. 31) “No domínio da educação e não só, desenvolve-se cada vez mais a consciência, à escala mundial, de que os modelos de gestão com carácter autoritário, centralizadores, fragmentado, conservado e a óptica do dividir

para reinar estão ultrapassados porque conduzem ao desperdício, ao imobilismo e à desresponsabilização (...).”

Portanto, segundo Buque e Timane (2019), a grande preocupação em se tornar as escolas autónomas, participativas e plurais tem levado ao surgimento de legislações que abrem a possibilidades de participação, através da representatividade, dos diversos segmentos da sociedade na vida escolar, apoiando no seu crescimento em áreas de grande importância como, área administrativa, pedagógica e/ou financeira.

A gestão escolar democrática em Moçambique resulta de um contexto histórico e político que vem desde a independência nacional a 25 de Junho de 1975. Porém tenha sido durante a segunda república com a entrada em vigor da constituição de 1990, quando o país saía de um sistema de governo monopartidário para o multipartidarismo, que este termo começou a ganhar força. Assim, para avançarmos na efectivação da gestão democrática e na construção de um projecto educativo inclusivo, transformador e humano, é preciso, pois, eliminar por completo as práticas excludentes, os “ranços” autoritários e centralizadores ainda presentes na cultura das organizações escolares na actualidade.

Com a introdução da Lei n.º. 6/92 de 6 de Maio, lei do Sistema Nacional de Educação, o cenário das nossas instituições começou a se transformar, sendo que a mesma lei tenha desempenhado um papel preponderante na construção de um ambiente minimamente democrática nas escolas públicas, tendo levado ao tracejo das bases para a construção de um sistema educacional participativo e transparente.

A Lei n.º. 6/92 de 6 de Maio, veio ampliar e aprofundar as perspectivas de horizonte político emancipador da democracia na escola. Todavia, “apesar da garantia expressa nos documentos oficiais apelando para a gestão democrática, a sua implementação ainda não é totalmente compreendida e incorporada à prática social e educacional” (Nhanice, 2013, p. 29).

Portanto, face ao exposto, tomamos a gestão democrática como um processo que vai sendo construído e aprimorado continuamente no âmbito da promoção de igualdade de participação e contribuição na escola. Este mecanismo de gestão permite que a escola se sustente num ambiente saudável, colaborativo e de justiça social, em que todos os seus actores participam no processo de desenvolvimento institucional.

2.4. Descentralização e autonomia financeira em escolas públicas

Segundo Patia (2013), o tema da descentralização, democratização e autonomia do Sistema Educacional em Moçambique, constitui elemento de discussão política em quase todos os simpósios referentes à gestão das escolas e de todo sistema educativo. O mesmo autor sustenta que, “a descentralização surge para fazer face à centralização de poderes ao nível das instituições públicas, como forma de criação de mecanismos abertos de gestão no seio das mesmas, de modo a suprir as diferentes necessidades referentes ao alcance dos objectivos previamente traçados”.

Tal como dissemos quando estivemos a definir o conceito de escola pública, nesse modelo de instituições de ensino a promoção da educação é tarefa do Estado, pressupondo a sua intervenção e planeamento em todos os níveis, pedagógica, administrativa e/ou financeiro. Segundo Haas e Bruch, (2017):

“Na educação com a implantação do processo da descentralização, transferiu-se para a escola a responsabilidade de importantes decisões, delegando à comunidade escolar a responsabilidade de conduzir, em conjunto com o Governo e com outros sectores da sociedade, os destinos da educação. A partir de então, criou-se o repasse de recursos financeiros para administração directa das escolas” (Haas & Bruch, 2017, p. 44).

Neste quadro, com forme o exposto acima, no âmbito da descentralização e autonomia financeira das escolas públicas em Moçambique, o Ministério da Educação (MINED) criou o Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE).

“O Programa ADE foi introduzido em 2003, com o objectivo principal de colocar fundos directamente nas escolas primárias do 1º grau (EP1) para a aquisição de materiais básicos de apoio ao processo de ensino-aprendizagem (...). Portanto, Hoje em dia, o programa abrange todas as escolas primárias públicas (EP1, EP2 e EPCs), e a lista de material elegível inclui materiais de apoio ao processo de ensino-aprendizagem, materiais de registo académico e administrativo, materiais para desporto escolar, apoio social aos alunos desfavorecidos, material de higiene e limpeza e materiais para a manutenção da escola em geral” (MINED, 2014, p. 2).

O ADE emergiu como a primeira prática de descentralização de fundos e da sua gestão através dos Conselhos de Escola. O Programa de ADE funciona da seguinte forma: “O MINED define

um valor global para o programa ADE num determinado ano, em função dos fundos disponíveis para o sector. Na base dos parâmetros [definidos pelo sistema, tendo em conta o número de turmas e alunos matriculados na escola]” (MINED, 2014, p. 9). Assim temos a partir dos parâmetros definidos para o ano de 2015, por exemplo:

Tabela 2. Exemplo de parâmetros para definição do ADE 2015

Parâmetros	Valor (MT)
Valor base por aluno:	88,00
Valor adicional por aluno:	40,00
Valor base por turma:	198,00
Valor mínimo por escola:	17.860,00
Valor para a ZIP, por escola:	180,00
Valor para o SDEJT, por escola:	212,00
Valor total para o ADE (a desembolsar):	571.928.743,00

Fonte: Adaptado do Manual de Procedimentos: Programa de ADE 2015, MINED (2014, p. 9).

A alocação de valores por escola, zona de influência pedagógica (ZIP) e Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT), é baseada na informação estatística sobre o número de escolas e alunos no ano anterior.

De acordo com Haas e Bruch (2017), reconheça-se que, a aplicação eficiente dos recursos públicos é um dos grandes desafios para os gestores das escolas. Assim, cabendo a eles aplicar os mesmos de forma responsável, transparente e democrática.

Assim, podemos dizer que a descentralização e autonomia financeira das escolas públicas tornou-se, nos dias actuais, uma forma real e prática de promoção da qualidade do ensino. O investimento e aposta numa educação de qualidade produz ganhos e melhorias para toda comunidade escolar, sendo que através da implementação destas acções se consiga progredir na organização e gestão do processo educativo, na democracia e na participação de todos os segmentos da comunidade na administração da escola.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

3.1.1. Quanto ao método de abordagem

Em relação ao método de abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa. Segundo Zanella (2013), o método qualitativo preocupa-se em compreender a realidade dos fenómenos na perspectiva dos sujeitos participantes da investigação. É um método que, segundo Guerra (2014), envolve o estudo do uso e a colecta de uma variedade de informações empíricas, onde o pesquisador assume um papel preponderante na condução, análise e interpretação dos dados obtidos.

A escolha deste tipo de pesquisa justifica-se pela natureza dos objectivos traçados, buscando-se compreender, a partir do ponto de vista dos sujeitos participantes da investigação e pela análise documental, o papel do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros em escolas públicas, caso da EPC Unidade 13.

3.1.2. Quanto aos objectivos

Em relação aos objectivos esta é uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2008, p. 28), “têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. É uma modalidade de pesquisa que se utiliza quando o propósito é de conhecer determinadas realidades sociais, suas características e motivações sob o ponto de vista dos valores e cultura (Oliveira, 2011).

Portanto, a classificação desta pesquisa como descritiva é justificada pela intenção do autor em buscar, essencialmente, o conhecimento expositivo-descritivo sobre o papel do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros em escolas públicas, caso da EPC Unidade 13.

3.1.3. Quanto aos procedimentos na recolha de dados

Em relação aos procedimentos adoptados na recolha de dados, o presente trabalho é um “estudo de caso”, integrando na sua extensão a “análise documental”. Segundo Dalfovo, Lana e Silveira (2008), um estudo de caso é uma modalidade de investigação que trabalha aspectos específicos de um fenómeno e suas decorrências. Este tipo de pesquisa visa dar uma maior profundidade à abordagem do conteúdo, estreitando de forma minuciosa às fronteiras que indicam a amplitude

e abrangência do objecto de estudo. Por outra, em relação a análise documental, Zanella (2013), sustenta que a mesma envolve a investigação em documentos internos ou externos à organização. Essencialmente são documentos administrativos e/ou ligados ao trabalho da instituição como, por exemplo, actas de reuniões, relatórios de actividades, projectos, etc., que se revelam relevantes ao trabalho do pesquisador.

3.2. Descrição da área geográfica de intervenção

O estudo foi realizado na Escola Primária Completa Unidade 13, uma instituição pública de ensino primário, tutelada pelo MINEDH através da Direcção Distrital de Educação e Cultura (DDEC) de Nlhamankulu. A escola está localizada entre a Avenidas Amaral Matos do lado traseiro e a esquina do prolongamento da Rua de Chamanculo do lado frontal, n.º 108, Bairro de Chamanculo “C”, Distrito Municipal de Nlhamankulu, Cidade de Maputo, Moçambique.

A EPC-Unidade 13 é uma escola do tipo um (1)², pois possui mais de 1500 alunos, leccionando todas as classes do 1.º e 2.º ciclos do Ensino Primário (1.ª a 7.ª Classes) do Subsistema de Educação Geral e, incluindo o Subsistema de Educação de Adultos (Diploma Ministerial n.º 46/2008 de 14 de Maio, 2008).

Hoje, a EPC-Unidade 13 é uma escola “*modelo*”, isto quer dizer que, a mesma recebe apoio e condecorações das autoridades municipais, locais e de parceiros, pela sua excelência em termos de infra-estruturas, administração e pelo seu empenho pedagógico. Os parceiros estratégicos dessa escola, compreendem associações locais, Organizações Não Governamentais (ONG’s) e pessoas singulares, os quais apoiam à escola em materiais e fundos financeiros para a implementação do PPP da instituição.

3.3. População e amostra

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 225), citados por Prodanov e Freitas (2013, p. 98), “o universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo *N* o número total de elementos do universo ou da população”. Ainda de acordo com a mesma fonte, por outro lado, a amostra constitui-se como uma parte da população que, de forma conveniente, serve de representação a todo universo.

² Escolas do tipo 1, quando possuem mais de 1500 alunos matriculados (Diploma Ministerial n.º 46/2008 de 14 de Maio, 2008).

Portanto, neste estudo assumimos o total de membros que compõem o Conselho de Escola da EPC - Unidade 13 como a população-alvo. Tanto que, informações documentais apontam para a existência de dezoito (18) membros no CE da EPC-Unidade 13, sendo que estes se encontram distribuídos da seguinte forma: um (1) presidente do CE, um (1) director da escola, quatro (4) representantes dos professores, dois (2) representantes do pessoal administrativo, quatro (4) representantes dos alunos, dois (2) representantes da comunidade e, quatro (4) representantes dos pais/ encarregados de educação.

Assim, da população ($N = 18$), foi possível extrair uma amostra de sete (7) elementos do CE, sendo que, a sua escolha tenha obedecido a técnica de amostragem não-probabilística do tipo intencional. Este modelo de amostragem, de acordo com Muianga (s.d), é utilizado quando o sorteio não é possível, mas se faz um esforço para garantir a conveniência e a representatividade de todo universo N , fazendo-se a escolha criteriosa de cada indivíduo que irá compor a amostra.

O número da amostra, sete (7), surge da tentativa de se garantir a representatividade de todos os sete segmentos do CE na pesquisa. Assim, foi seleccionado um elemento de cada segmento. Por outro lado, foram considerados como melhores informantes da pesquisa aqueles membros do CE que fazem parte da Comissão de Finanças, Património, Produção e Segurança da Escola.

Tabela 3. Extracção da amostra: amostragem não-probabilística do tipo intencional

Nr.	Membros do CE da EPC Unidade 13	População	Amostra	Comissões de trabalho
1	Presidente do CE	1	1	Todas Comissões
2	Director (a) da escola	1	1	
3	Rep. dos professores	4	1	Comissão de Finanças
4	Rep. do pessoal administrativo	2	1	
5	Rep. dos alunos	4	1	Assuntos Pedagógicos
6	Rep. da comunidade	2	1	Comissão de Finanças
7	Rep. dos pais/encarregados de educação	4	1	
Total		18	7	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados fizemos a combinação da técnica de entrevista semiestruturada com a pesquisa documental.

As entrevistas foram dirigidas e aplicadas a todos os elementos que compõem à amostra do estudo. Segundo Gil (2008, p. 109), “a entrevista é uma técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objectivo de obtenção de dados que sejam relevantes à investigação”. A entrevista, por sua vez, dá muita importância à descrição verbal de informantes (Prodanov & Freitas, 2013). As entrevistas podem ser classificadas segundo as suas formas de organização. Há vários tipos de entrevista, porém, para os objectivos deste trabalho utilizámos a técnica de entrevista semiestruturada.

De acordo com Guerra (2014), a entrevista semiestruturada é aquela que apresenta um roteiro com perguntas abertas e fechadas, sendo que principalmente apresente perguntas abertas, o que faz com que o entrevistado fale mais livremente sobre o tema abordado. Portanto, neste tipo de entrevista não existe rigidez e nem uma relação fixa de perguntas, o que significa que a ordem das perguntas pode mudar diante de cada informante, tomando-se como justificativa o alcance dos objectivos pré-estabelecidos ao estudo. A consolidação das entrevistas foi possível graças a utilização de alguns instrumentos de pesquisa, nomeadamente: um guião de entrevista: vede o apêndice 3; gravador eléctrico e um bloco de notas.

Por conseguinte, a análise documental foi baseada na consulta de actas das reuniões, relatórios, manuais e deliberações escritas do Conselho de Escola da EPC Unidade 13. Em relação a essa técnica, pode-se afirmar, segundo Gil (2008), que a mesma é aplicada de forma indirecta às pessoas. Nessa técnica, “tem-se como fonte, documentos no sentido amplo” (Severino, 2007, p. 122). Por exemplo: registos institucionais escritos ou falados (actas, relatórios, comunicados, projectos, leis, etc.); documentos pessoais; mapas; fotografias; programas televisivos; audios; filmes; entre outros.

Constituem materias que ainda não tenham recebido um tratamento analítico, o que poderia levar a reelaboração dos mesmos se assim os objectivos da pesquisa os exigissem. Para a análise documental deste estudo, em particular, servimo-nos do bloco de notas como principais instrumentos de recolha de dados.

3.5. Técnicas de análise de dados

Para a análise dos dados da pesquisa foi adoptada a técnica de análise de conteúdo. A utilização desta técnica justifica-se pelo facto da pesquisa se basear no método de abordagem qualitativo, pois, segundo Guerra (2014, p. 38), “a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados colectados, que visa a interpretação de material de carácter qualitativo.”, como também é caracterizada pela objectividade, sistematização e inferência dos dados (Gerhardt & Silveira, 2009).

Ao se utilizar a técnica de análise de conteúdo foram em volvidas três fases distintas, conforme sugerido por Bardin (2009), citado por Guerra (2014), portanto, sucederam as fases dessa tecnica as seguintes:

- 1^a. Pré-análise;
- 2^a. Exploração do material; e,
- 3^a. Análise e interpretação dos resultados.

3.6. Questões éticas observadas

Neste estudo foram observadas as seguintes questões éticas:

- Solicitação de permissão para a realização da pesquisa na Escola Primária Completa Unidade 13, fundamentando-se numa Credencial emitida pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane: vede o anexo 1;
- Obtenção de consentimento informado e esclarecimento aos sujeitos participantes da pesquisa, considerando um encontro prévio para explicações sobre os objectivos da investigação e a forma como os dados colhidos seriam tratados; vede o apêndice 2;
- Sigilo absoluto sobre nomes, apelidos, datas de nascimento, bem como quais quer informações que possam levar à identidade pessoal dos participantes da pesquisa;
- Codificação dos dados dos participantes da pesquisa, passando a se designar pelos termos dos segmentos que representam no Conselho de Escola, nomeadamente: presidente do CE, director da escola, representantes dos professores, representantes do pessoal administrativo, representantes dos alunos, representantes da comunidade e representantes dos pais/ encarregados de educação.

3.7. Limitações metodológicas

Durante a realização da pesquisa verificamos, no princípio, uma aparente indisponibilidade de certos membros do CE, pois alguns destes sujeitos não têm funções que obrigam a sua permanência na escola. Por consequência, os processos de recolha de dados com base nas entrevistas ultrapassaram as datas estabelecidas nos cronogramas do projecto de pesquisa, vede o apêndice 1. Por outro lado, a técnica de entrevista mostrou-se um pouco limitada para o tratamento de alguns assuntos relevantes à investigação, pois alguns entrevistados mostraram-se receosos em abordar de forma aberta a questão da gestão do dinheiro da escola. Possivelmente o facto de a entrevista ser uma técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado para lhe colocar perguntas levou a uma certa desconfiança em termos de sigilo da informação, mesmo com todos os protocolos da ética na pesquisa apresentados na abordagem dos entrevistados.

Para ultrapassarmos as limitações acima, sobretudo as que estavam ligadas às entrevistas, optamos por realizar reuniões virtuais com uma parte dos entrevistados. Assim, a estratégia permitiu colher opiniões de todos elementos constituídos como amostra do estudo e com maior qualidade de informação.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste Capítulo, fazemos a apresentação, a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa, tomando como referência os objectivos específicos previamente definidos no âmbito do primeiro capítulo deste trabalho.

4.1. Quadro geral dos dados da pesquisa

À luz dos resultados colhidos no trabalho de campo, cabe destacar que o estudo contou com a participação de todos os sete (7) elementos da amostra, extraída de um universo de dezoito (18) membros do CE da EPC - Unidade 13, Cidade de Maputo. Portanto, como ponto de partida, começámos por apresentar os dados sociodemográficos³ dos elementos entrevistados. Estes elementos estão representados na tabela 4 a seguir. Todavia, com vista a salvaguardar os dados dos participantes da pesquisa, seus nomes não foram divulgados, passando a se designar pelos termos dos segmentos que representam no CE e, as suas idades expressas em intervalos:

Tabela 4. Dados sociodemográficos dos entrevistados

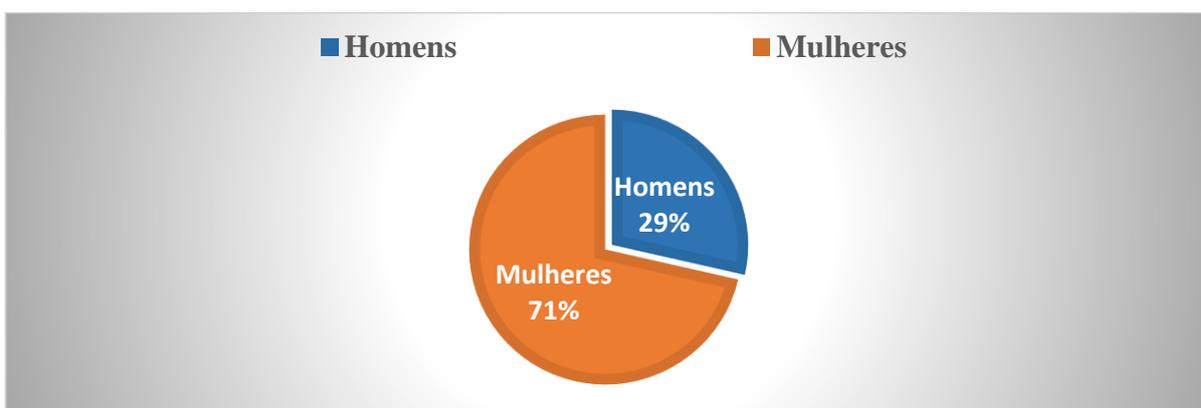
N.º	Segmento do CE que representa	Intervalo de idades	Sexo	Nível de escolaridade	Número de membros
1	Presidente do CE	50 – 60 anos	M	Ens. Médio	1
2	Director (a) da Escola	40 – 50 anos	F	Ens. Superior	1
3	Rep. dos Professores	40 – 50 anos	M	Ens. Médio	1
4	Rep. do Pessoal Administrativo	40 – 60 anos	F	Ens. Superior	1
5	Rep. dos Alunos	10 – 20 anos	F	Ens. Básico	1
6	Rep. da Comunidade	30 – 40 anos	F	Ens. Básico	1
7	Rep. dos Pais/ Encarregados de Educação	30 – 40 anos	F	Ens. Superior	1
Total					7

³ **Dados sociodemográficos ou simplesmente, dados demográficos** – “são informações como idade, profissão, género, estado civil, nível de escolaridade, naturalidade, etnia, entre outras. São dados que possibilitam apurar informações sobre um grupo de pessoas e conhecer os perfis populacionais” (Oliveira A. , 2021).

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos resultados sociodemográficos que identificámos nos membros do CE, cabe destacar a predominância de elementos do sexo feminino, sendo que da amostra de sete (7) elementos, dois (2) foram do sexo masculino e os restantes, cinco (5) elementos, do sexo feminino, conforme mostra a figura 3 em proporções percentuais.

Figura 3. Proporção dos elementos da amostra do CE repartidos em género

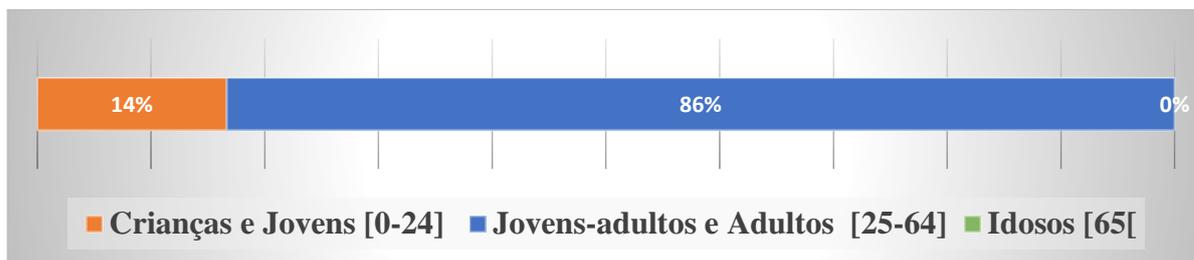


É importante ressaltar que, o recomendado em termos da composição do CE, de acordo com o MINEDH (2015), é que neste se assegure o máximo de equilíbrio de género. No entanto, verificamos uma significativa discrepância entre o recomendado e a realidade, sendo que o CE da EPC-Unidade 13 detenha mais de 70% de membros do sexo feminino. Portanto, este facto é explicado nos seguintes termos:

“Por serem elas, as mães, que se responsabilizam pelos cuidados da criança e da educação durante o dia enquanto os seus companheiros vão trabalhar dentro ou fora da cidade, elas acabam assumindo por completo todos assuntos ligados à escola, por serem elas as pessoas mais activas nesse processo. Para além disso, a direcção da escola, secretaria, biblioteca, professores, funcionários não-docentes, etc. são na sua maioria mulheres” (Depoimento da Representante do Pessoal Administrativo).

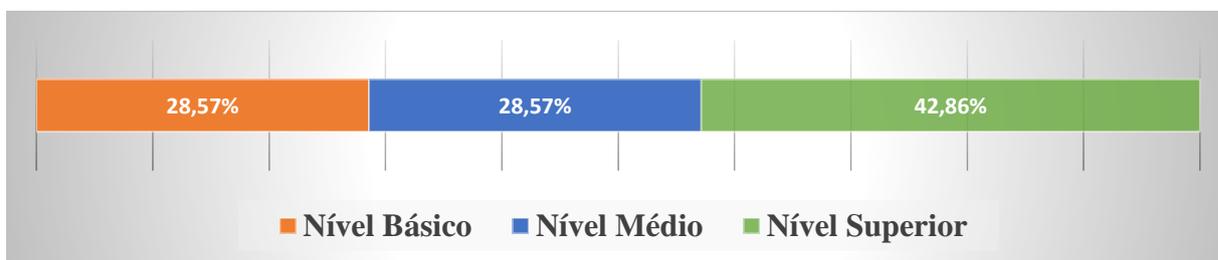
Ainda no contexto da interpretação do perfil dos membros do CE, é de salientar que, o órgão possui na sua maioria indivíduos que se encontram na facha etária de 25 a 64 anos de idade, isto quer dizer que, é composto na sua maioria por jovens adultos e adultos, o que pode conferir maior maturidade ao órgão e às suas deliberações. observa conforme mostra a figura 4:

Figura 4. Proporção dos elementos da amostra do CE repartidos em idades



Quanto ao nível de escolaridade, os dados demonstram haver, no CE da EPC- Unidade 13, elementos com o nível básico, nível médio e nível superior, sendo este último o nível da maior parte dos seus membros, conforme mostra a figura 5 em medidas percentuais. Assim, tomamos os dados acerca do nível de escolaridade dos entrevistados pertinentes, pois são estes que permitem conhecer a capacidades dos seus membros em abordar com discernimento as matérias atinentes a gestão escolar. Pedro (2018), sustenta que, o sucesso da implementação dos programas que envolvem finanças escolares depende em grande medida dos níveis de escolaridade aceitáveis, ganhando vantagens aqueles conselhos de escola com membros capacitados nas matérias atinentes à gestão.

Figura 5. Proporção dos elementos da amostra do CE repartidos por nível de escolaridade



Em suma, os dados colhidos através das entrevistas foram organizados de acordo com a necessidade de resposta a cada uma das perguntas de pesquisa, sustentando-se as falas dos respondentes com a análise documental do CE da EPC-Unidade 13 e de mais documentos que regulam às actividades do órgão dentro das Escolas Públicas no país. Portanto, propusemo-nos a fazer uma apresentação, análise e interpretação dos resultados reflectindo à problemática específica sobre o papel do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiro da EPC – Unidade 13.

4.2. Descrição geral do Conselho de Escola da EPC-Unidade 13

O Conselho de Escola da EPC-Unidade 13 é composto por dezoito (18) membros, contudo, pelo facto de esta ser uma escola do tipo 1, conseguiria integrar até dezanove (19) membros, conforme estabelecido nos termos do número 2.1. do Artigo 10 do Diploma Ministerial n.º 46/2008 de 14 de Maio, ou poderia integrar até vinte e um (21) membros conforme estabelecido no Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária (MINEDH, 2015, p. 9).

Em geral, o Conselho de Escola da EPC Unidade 13 é considerado pelos seus membros como um órgão fundamental para o funcionamento do estabelecimento de ensino, sendo o mesmo que tem garantido que a escola continue a desempenhar o seu papel em um ambiente saudável e democrático. Portanto, vejamos a seguir alguns depoimentos que sustentam esta tese:

“Para mim, o Conselho de Escola funciona como uma assembleia, em que nós vamos discutir sobre os problemas que afligem os nossos alunos, como estão a andar as aulas e também decidimos como nós os pais podemos ajudar à escola na educação das nossas crianças” (Depoimento da Representante dos Pais/Encarregados de Educação).

“considero o Conselho da nossa Escola um lugar em que se discutem temas importantes para o bom funcionamento da escola” (Depoimento do Representante dos Professores).

Estes depoimentos evidenciam uma clara noção da importância que se dá ao CE no estabelecimento de ensino. Um outro elemento curioso é o facto de todos indivíduos entrevistados, excepto representantes dos alunos, afirmarem participar activamente das reuniões sempre que forem solicitados para o efeito, facto que é confirmado pelas Actas das reuniões e listas de presenças do Conselho de Escola.

“Reconheço e, também acho que todos concordam que não seria bom faltar às reuniões do CE, pois poderia perder factos importantes que talvez afectassem às crianças, por isso faço todo esforço para me fazer presente sempre que possível” (Depoimento do Presidente do Conselho de Escola).

“Na reunião estavam presentes, o presidente do Conselho de Escola, membros da comunidade, chefe da secretaria, representante dos professores e funcionários do sector Administrativo” (Excerto da Acta da reunião do CE, dia 29 de Janeiro de

2016, realizada na Sala dos Professores, às 12:30, Apresentação do cheque da Primeira Tranche de ADE, vigésima primeira fase).

Excepto o segmento dos alunos afirma participar activamente das reuniões, pois isso deve-se a sua condição de “criança”, o que muitas vezes não os confere muita maturidade para decidir assuntos delicados como é o caso da gestão de assuntos financeiros. Portanto, o Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária fundamenta esta questão nos seguintes termos:

“Quando haja assuntos delicados da agenda de trabalhos que possam potencialmente sujeitar o aluno ao risco de violência psicológica, verbal ou física ou exigir capacidades que ultrapassem a sua idade, o Conselho de Escola deverá ponderar sobre a viabilidade da participação dos alunos-membros nesse ponto da agenda, podendo decidir pela sua não participação se 2/3 dos membros votarem nesse sentido” (MINEDH, 2015, p. 23).

Agora, para abordar a questão do clima vivenciado no CE e os processos de tomada de decisão, colocamos a questão: *“de que forma descreve o ambiente de trabalho no CE e como são tomadas as decisões?”*⁴ Assim, os entrevistados responderam:

“Temos um Conselho de Escola saudável e participativo, isso já é um grande ganho para todos nós” (Depoimento da Representante do Pessoal Administrativo).

“É normal haver algumas discórdias nas opiniões dos membros dentro de uma reunião, isso não é mau, até que faz crescer a nossa escola, e nós sempre soubemos nos posicionar quando o objectivo é de garantir que a nossa escola continue sendo esta que queremos” (Depoimento do Representante dos Professores).

Revela-se nas falas dos entrevistados um sentido muito forte de pertença ao órgão máximo da escola, por conseguinte, os mesmos acreditam que o CE da EPC-Unidade 13 se apresenta como um órgão com poucos problemas e, por sua vez, quando há discussões ou discórdias a tendência é de se levar para o lado da construção colectiva de novos pensamentos ou formas democráticas de abordagem dos diversos assuntos. Em suma, os envolvidos no CE conseguem alcançar satisfação na maneira como são tomadas as decisões sendo que muitas vezes as deliberações são submetidas a debate e posterior tomada de decisão com maior certeza de participação de todos.

⁴ Apêndice 3, Secção B, pergunta B4.

Agora, discorrendo sobre os principais assuntos abordados no CE da EPC-Unidade 13, questionámos aos entrevistados nos seguintes termos:

*“Quais são os assuntos predominantes e, que se costumam debater nas Reuniões do Conselho?”*⁵. Assim, os informantes citaram vários temas que, de acordo com a nossa interpretação, vão ao encontro das áreas pedagógica, administrativa e financeira da Escola. Contudo, esta última área é que mereceu a nossa especial atenção, pois está mais direccionada aos objectivos traçados para o estudo. Analisemos os depoimentos abaixo:

“Acolhemos o chamado da Escola já avisados sobre o assunto que se pretende tratar na reunião do conselho. Muitas vezes, quando somos chamados é por que há algum problema ou porque precisamos participar na elaboração da lista de compras que a escola faz periodicamente quando o governo traz o cheque de ADE” (Depoimento da Representante dos Pais/ Encarregados de Educação).

“Eu faço parte do CE, nos dias em que me chamam falamos sobre muitas coisas. Então perguntam sobre a nossa aprendizagem, eu e meus colegas, porque não sou a única aluna que lá vai, somos quatro (...). Perguntam como os professores estão a dar aulas na escola e, também se existe algum problema na escola e nas nossas casas (Depoimento da Representante dos Alunos).

“O Conselho de Escola costuma debater os seguintes assuntos: primeiro sobre a escolha e eleição dos seus membros, depois sobre as formas como vamos organizar o órgão (...). Em suma todos assuntos que fazem parte da escola podem ser analisados no CE, no entanto, há assuntos de grande sensibilidade e importância, isto é, que são obrigatórios, por exemplo, quando é para levantar o cheque do ADE somos sempre chamados pela escola, pela DDEC e bem como pelo SDEJT e pelos coordenadores da ZIP. E, também quando queremos fazer a combinação do dinheiro de guarda, discutimos no CE (...)” (Depoimento do Presidente do Conselho de Escola).

Portanto, denota-se nas falas dos entrevistados a prevalência dos objectivos pelos quais os CE foram criados, estatuidando o CE como órgão máximo da hierarquia administrativa escolar, onde todos assuntos ligados à instituição podem ser abordados. “No âmbito do CE, cada conselheiro eleito deve proceder como representante de seu segmento, decidindo e discutindo com os seus

⁵ Apêndice 3, Secção B, pergunta B5.

pares todos assuntos da vida escolar: entre este estão as questões administrativas, pedagógicas e financeiras de sua escola” (Marques, *et al.*, 2015, p. 6).

4.3. Descrição das funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13

Luluva (2009), sintetiza as competências do CE em cinco (5) funções básicas, designadamente:

- Função deliberativa;
- Função consultiva;
- Função avaliativa;
- Função executiva; e,
- Função fiscalizadora.

Entretanto, esta forma de estabelecer as funções e/ou actividades do CE deixa de lado a descrição detalhado daquilo que os seus membros têm feito, muito particularmente na gestão de assuntos financeiros que é o assunto que mais nos interessa neste trabalho. Não obstante, conforme ficou descrito ao longo desta investigação, o CE é definido como o órgão máximo da hierarquia administrativa na escola pública, sendo que desta forma possa tomar para si qualquer actividade que julgar pertinente.

Conforme interpretamos em Luluva (2009), Nhanice (2013), Buque e Timane (2019) e em MINEDH (2015), prova-se que os autores deixam transparecer de forma geral as competências básicas do CE, porém, os mesmos, muitas vezes, não descrevem de forma particular e/ou aprofundada às funções e/ou actividades que o CE deve desenvolver no âmbito da gestão de assuntos de natureza financeira. Portanto, neste subcapítulo projectámos descrever essas funções e/ou actividades, sendo que, para o efeito, iniciámos por colocar a seguinte questão aos entrevistados: *como são gerenciados os assuntos financeiros da escola?*⁶ De sorte que alcançámos as seguintes respostas:

“(...) A nossa escola é uma instituição democrática, é participativa e pauta por uma gestão transparente dos seus recursos financeiros, isso quando eles existirem (...). Na escola, até que não há muito com que nos preocuparmos, sobretudo na componente financeira, pois as contas e salários dos professores são pagos com base no Orçamento Geral de Estado (OGE), nós nem vemos esse dinheiro, porém,

⁶ Apêndice 3, Secção C, pergunta C1.

inspeccionamos às faltas cometidas pelos docentes e demais funcionários, o que afecta nos seus salários ao administrativo fazer o seu lançamento no sistema (...). Há também o dinheiro do ADE, valor dos programas de descentralização financeira do Estado, dinheiro do guarda, apoio das ONG's locais e /ou pessoas singulares que decidem nos apoiar, mas isso não acontece sempre (...)" (Depoimento da Directora da Escola).

Este discurso sugere que os assuntos financeiros da EPC-Unidade 13 sejam discutidos de forma democrática e participativa, o que visa garantir a transparência no processo de tomada de decisões, consultas, monitorias e fiscalização das acções de aquisição, aplicação e controle de recursos financeiros na organização. Assim, se tomarmos com base o que dissemos sobre a gestão escolar democráticas e participativa no capítulo II, "este mecanismo de gestão permite que a escola se sustente num ambiente saudável, colaborativo e de justiça social, em que todos os seus actores participam no processo de desenvolvimento institucional".

Quanto a convocação do CE para abordar assuntos de natureza financeira, a análise documental e as entrevistas provaram haver essa pratica na escola. No entanto, muitas vezes os documentos (convocatórias, actas e relatórios) apontam apenas para uma abordagem dos fundos de ADE e o valor de guarda, deixando de fora outros temas como, por exemplo, o tema do fundo dos pais, apoios das ONG's, etc.

"somos convidados a ir à escola sempre que chega um cheque, dinheiro que o Estado oferece para ajudar a escola [no âmbito do ADE]" (Depoimento da Representante da Comunidade).

A aparente abordagem especial que se dá ao ADE, visando demonstrar uma imagem de participação do CE na sua gestão pode dever-se ao facto de haver muita fiscalização por parte dos órgãos superiores da gestão dessas tranches⁷ alocadas à escola, o que já não se faz para outros assuntos financeiros da escola. No entanto, os entrevistados desmentem o esse pressuposto que a análise documental transmite, afirmando categoricamente que, são abordados todos assuntos que envolvem dinheiro no CE.

⁷ Desembolso de valores do ADE alocados à escola. As entregas são feitas em duas partes (tranches), 1ª. Tranche representando 50% do valor total e, a outra parte, 50%, representando a 2ª. Tranche (MINED, 2014, pp. 10-11).

“(...) nós colaboramos em todos assuntos da escola (...), falamos sobre qualquer questão que envolve dinheiro: contribuições, projectos, etc.” (Depoimento, do Presidente do Conselho de Escola).

“Nada nos escapa, a direcção da escola é aberta, sempre que chega o tempo de levantar cheques ou doações dirigidas à escola somos apresentados e, nós, falo do CE, é que decidimos sobre a sua aplicação ou utilização” (Depoimento do Representante dos Professores)

Agora, sobre as tarefas e modo de actuação do CE nas sessões de discussão de assuntos financeiros e, até que ponto as suas deliberações são tidas em consideração no processo de tomada de decisão⁸, os entrevistados destacam:

“Todos os membros participam, colaborando com a escola [na gestão financeira] (...). Cada membro serve aos interesses do segmento que representa no CE, porém, seja necessário visar o bem-estar da escola em primeiro lugar (...). Sempre que a ideia é boa e construtiva é tomada em consideração por todos. (...), as decisões que saem do conselho são do órgão máximo da escola, não há como a direcção da escola ou qualquer outra pessoa ir contra elas, até que os membros da Direcção também participam na formação dessas decisões, por que também são membros do CE” (Depoimento da Representante do Pessoal Administrativo).

“[Na gestão financeira da escola] geralmente participo na verificação e aprovação da lista de matérias a adquirir, formo opiniões e propostas de utilização dos fundos alocados à escola. Também participo de outras sessões, por exemplo, nos finais do ano passado participei de uma reunião com os meus colegas do CE, onde deixámos ficar uma melhor proposta para a quantia do valor que cabe aos pais pagarem para a segurança da escola, [o dinheiro de guarda]” (Depoimento da Representante dos Pais/ Encarregados de Educação).

Os depoimentos dos entrevistados deixam ficar vários aspectos interessantes e inerentes à descrição das funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros. Estes levam-nos, basicamente a conhecermos os procedimentos tomados no processo de aquisição, aplicação e controle de recursos financeiros na instituição de ensino pública. Entretanto, consoante Haas e Bruch (2017), a utilização dos recursos públicos é um

⁸ Apêndice 3, Secção C, pergunta C4 e C5.

dos grandes desafios para todos actores da comunidade escolar, sendo assim necessária a aplicação dos mesmos de forma responsável e com olhar prometedora, com foco em resultados positivos inovação e transparência.

Assim, podemos considerar as seguintes responsabilidades, conforme interpretação nossa dos depoimentos dados pelos entrevistados: Definição de procedimentos de mobilização e execução dos fundos alocados à escola; Apoio à escola na construção e implementação do seu orçamento; recepção de verbas e/ou cheques e procedimento com as aquisição dos materiais e serviços seleccionados pelos seus membros, conforme o recomendado nos instrumentos normativos da instituição; determinação de valores ideais a serem aplicados nas contribuições escolares; aprovação de relatórios de contas, etc.

E quanto a consideração das deliberações do CE no processo de tomada de decisões sobre assuntos financeiros da escola, os entrevistados são, na sua maioria, unânimes em considerar que as suas deliberações são tomadas em conta, pois a efectiva actuação dos seus membros garante que as decisões espelhem a realidade e objectivos da escola.

4.4. Importância do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13

Um dos três objectivos estratégicos principais que orientam o desenvolvimento do Plano Estratégico da Educação (PEE) 2020-2029 consiste em, “assegurar a governação transparente, participativa, eficiente e eficaz” em todos os níveis de administração do SNE (MINEDH, 2020, p. 36). Sendo assim, as responsabilidades administrativas que os CE assumem nas escolas públicas proporcionam esta interacção satisfatória para todo o sistema de ensino, possibilitando a permanência de um ambiente democrático e uma educação de qualidade.

As constatações resultantes das entrevistas e análise documental indicam que a participação do CE no processo de gestão financeira da escola promove confiança nos resultados almejados e, por outro lado, reforça o envolvimento da comunidade na aplicação dos recursos da escola.

“Há uma confiança no trabalho que está a ser feito, visto que, sempre a direcção da escola tem apresentado ao CE as aquisições [compras] que têm feito. (...) actualmente o Conselho de Escola costuma ser abordado pela DDEC para levantar os cheques das tranches de ADE que ajudam nas despesas da escola. Isso demonstra que nos confiam pelo bom trabalho que estamos a realizar” (Depoimento do Presidente do Conselho de Escola).

“Normalmente, quando a participação tem lugar no ambiente de trabalho, observa-se a existência e flutuação de mais iniciativas e inovação” (Luluva, 2009, p.40). Portanto, A capacidade deste órgão mobilizar fundos financeiros em situações concretas de necessidades e a variedade de propostas e iniciativas dos seus membros, mirando para os diferentes problemas e sob ponto de vista dos diferentes segmentos que os mesmos representam, deixa transparecer a sua importância para a escola como um todo.

“A nossa força vem da nossa diversidade, hoje já conseguimos abordar os problemas da instituição abertamente e sem ter medo nenhum. Somos nós que trazemos ideias e projectos para ajudar à escola dos nossos filhos. Somos comunicados sempre que falta algo (...). Em uma outra altura, contribuimos com dinheiro do nosso próprio bolso para à segurança e limpeza da escola, uma contribuição para contratação de novos guardas e auxiliares de limpeza, (...), tudo isso aconteceu e nós podemos confirmar” (Depoimento da Representante dos Pais/ Encarregados de Educação).

Por ser um órgão que reúne diferentes actores da comunidade escolar e local, o CE tem um papel muito importante para a democratização da escola. As suas acções contribuem para conferir maior transparência e legitimidade às decisões tomadas (Todos pela Educação, 2018). Conforme os depoimentos dos entrevistados, o CE é ainda um órgão que ajuda na mitigação da corrupção⁹ em todas as suas formas, na escola e no país como um todo, estando assim a contribuir para a construção de uma educação imparcial, patriótica e de qualidade.

“Faz parte das funções de cada membro do CE denunciar actos de corrupção, dar fresco ao professor¹⁰ para o aluno passar de classe, isso não pode haver” (Depoimento da Representante da Comunidade).

“Não temos casos de corrupção nem de pagamentos ilícitos aos professores há bastante tempo, zero (...). Isso deve-se a presença do CE” (Depoimento do Representante dos Professores).

Em suma, conforme se referiu nos depoimentos dos entrevistados, a participação do CE na gestão financeira da escola é importante, pois, por meio deste processo viabilizam-se os trabalhos da instituição de ensino, mesmo em meio às limitações ou necessidades concretas.

⁹ Acto ou efeito de corromper ou corromper-se; prevaricação; suborno (Costa & Melo, 1999).

¹⁰ Expressão popular com significado de corromper ou subornar.

4.5. Impactos da participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13

Neste subcapítulo, fazemos a análise dos impactos da participação do CE na gestão de assuntos financeiros em escolas públicas. Tomámos como base a estimativa dos entrevistados da EPC- Unidade 13 sobre os ganhos advindas da aplicação dessa estratégia na organização e gestão escolar. Sabe-se que, a garantia de uma gestão financeira de forma participativa e democrática está voltada para a produção de resultados meramente positivos e que, por sua vez, produza impactos na qualidade da educação. Neste contexto, colocámos a seguinte questão aos nossos entrevistados:

*Quais são os ganhos relacionadas com a participação do CE na gestão de assuntos financeiros da escola pública?*¹¹

Assim, deste questionamento, os entrevistados esclarecem os ganhos da participação do CE na gestão de assuntos financeiros sob a perspectiva de três áreas principais que constituem à organização escolar, nomeadamente: a área pedagógica, a área administrativa e a área financeira.

Observemos conforme interpretamos na tabela 5, indicando de forma específica os ganhos advindos da participação do CE na gestão de assuntos financeiros.

Tabela 5. Ganhos advindos da participação do Conselho de Escola na gestão financeira

Áreas	Ganhos
1. Área Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilização e criação de condições para a colocação de professores na escola;• Intensificação do trabalho docente;• Redução do absentismo dos professores;• Redução da repetência e reforço do compromisso dos professores e alunos com o PEA;• Disponibilização de meios e condições de trabalho docente;• Apoio à formação de crianças carenciadas, etc.

¹¹ Apêndice 3, Secção E, pergunta E1.

<p>2. Área Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo à competitividade escolar; • Reconhecimento pela aplicação de uma gestão participativa e transparente na escola; • Reconhecimento pela cultura organizacional baseada no mérito, incentivos e inovação; • Fortalecimento da segurança escolar; • Valorização da escola, orgulho e confiança dos membros da comunidade escolar e local; • Aumento da qualidade das infra-estruturas e mobiliário escolar, etc.
<p>3. Área Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento dos processos administrativo relacionados aos recursos financeiros da escola; • Determinação de regras claras de controlo financeiro na escola; • Responsabilização de toda comunidade escolar pela gestão de assuntos financeiros; • Consolidação dos objectivos do ADE; etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo, importa comentar que, as declarações dos entrevistados deixam ficar o facto de tudo ser feito observando à positividade que levou os órgãos centrais de administração do SNE a implementarem o mecanismo de gestão participativa das escolas. Vejamos conforme exposto no seguinte depoimento, quando questionados sobre os ganhos relacionadas com a participação do CE na gestão de assuntos financeiros da escola:

“No momento em que a escola pensou em nos incluir em questões que envolvem o dinheiro da instituição ou contribuições (...), já se sabia que haveriam ganhos positivos para toda escola. Os ganhos que estamos a observar hoje são apenas a confirmação do que já tinha sido estudado e experimentado em outros contextos”
(Depoimento da Representante da Comunidade).

Assim, e como se observa no depoimento acima, a participação do CE na gestão de Assuntos financeiros tem impactos positivos para a escola como um todo, porquanto que, foram esses os objectivos que levaram os órgãos centrais de administração do SNE a adoptar essa estratégia.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Conforme pudemos apurar através dos resultados da pesquisa expostos no capítulo 4, a EPC- Unidade 13 é uma escola do tipo 1 e possui um conselho de escola formado, contendo um total de 18 membros que participam activamente dos processos de tomada de decisão de todo estabelecimento de ensino. Na perspectiva de procurarmos compreender o Papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros da Escola Pública, caso da Escola Primária Completa Unidade 13 – Cidade de Maputo, desenvolvemos este trabalho orientado pelas seguintes perguntas de pesquisa:

1. *Como se descrevem as funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13?*

No que concerne a esta questão, constatámos que a EPC-Unidade 13 através das suas lideranças possibilita a participação do CE na gestão dos seus assuntos financeiros, sendo que nesta área, as suas funções e/ou actividades se expressem, na definição dos procedimentos de mobilização e execução dos fundos alocados à escola, apoio à instituição na construção e implementação dos seus orçamentos, deliberações sobre contribuições e montantes ideais a serem aplicados em situações de necessidades, gestão e prestação de contas sobre os fundos alocados à escola através dos diferentes programas de financiamento.

2. *Qual é a importância do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13?*

Em relação a esta questão, notámos que a participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros do estabelecimento pública de ensino é um mecanismo favorável para a garantia de uma governação participativa, democrática e transparente de todo Sistema Nacional de Educação. Actualmente, no exercício das práticas de organização e gestão escolar, o CE é reconhecido como o órgão máximo da hierarquia administrativa da escola, podendo tomar para si funções executivas, deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, nas áreas pedagógicas, administrativas e financeiras. Em suma, esta participação assume-se como um mecanismo importante para a viabilização dos trabalhos da escola, promovendo confiança mesmo em meio às limitações financeiras.

3. *Quais são os impactos da participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros da Escola Primária Completa Unidade 13?*

Sobre esta questão, certificámos que a participação do CE na gestão de assuntos financeiros da unidade escolar produz impactos positivos para a escola como um todo, sendo que os mesmos podem ser sentidos sob perspectiva das três áreas principais do estabelecimento público de ensino, designadamente:

- Área pedagógica – quando são criadas condições favoráveis para o PEA e há um percurso normal e provido de recursos humanos, materiais e financeiros;
- Área administrativa – quando há reconhecimento, confiança, qualidade e estímulo à democracia e participação;
- Área financeira – quando são consolidados os objectivos orçamentais da instituição por meio da transparência e responsabilização de todos pelo sucesso ou fracasso das acções de gestão de assuntos financeiros na escola.

Portanto, estas asseverações conclusivas mostram essencialmente que a compreensão do papel do conselho de escola na gestão de assuntos financeiros em escolas públicas requer um olhar precaucioso às razões que levaram a sua criação e sua estabilização como órgão máximo da escola em todo país. Assim, podendo ser aproveitados ganhos significativos da sua participação na gestão escolar e, sob a perspectiva das três áreas principais que compõem a organização escolar, nomeadamente: a área Pedagógica, a área Administrativa e a área Financeira. Assim, julgamos que a melhoria da educação seja um processo que exija recursos, seja humanos, materiais ou financeiros. Entretanto, a sua materialização só pode ser possível por meio da participação e democracia.

5.2. Recomendações

Das conclusões alcançadas, cabe-nos deixar a recomendação de a escola continuar a reforçar o trabalho do seu CE através da capacitação dos seus membros, sobretudo acerca das práticas da boa-governança na gestão escolar pública, promovendo conhecimentos sólidos relativos aos objectivos, missão e valores que se pretendem edificar em todo Sistema Nacional de Educação.

Refira-se ainda que o CE é um órgão composto por pessoas provenientes de diferentes meios sociais e que, algumas delas, apresentam pouco ou nenhum domínio sobre a gestão de assuntos financeiros, facto que pode levar ao funcionamento deficiente do órgão. Entretanto, este facto

nunca deve constituir justificativa para a sua exclusão dos processos administrativos referentes aos recursos financeiros da instituição. Assim, a nossa sugestão é que a escola, juntamente com os outros órgãos educativos e/ou de administração do SNE continuem a capacitar os membros dos CE sobre o seu funcionamento, suas atribuições e limites jurisdicionais dentro do ambiente escolar.

Por outro lado, importa referir a necessidade da escola pública tomar medidas inovadoras que a tornem cada vez mais auto-sustentável financeiramente, criando iniciativas empreendedoras que provejam à instituição de fundos próprios, geridos totalmente pelo CE e útil para acções imediatas do quotidiano escolar. Para além disso, podendo manter o equilíbrio das taxas cobradas aos seus utentes a pretextos muito pouco desobscurecidos.

Por fim, deixamos uma pergunta, então aberta, para toda comunidade académica ligada ao campo da Gestão de Educação: “como é possível manter o conselho de escola provido de maior autonomia e autoridade na gestão de assuntos financeiros da escola pública enquanto que a maior parte dos seus membros continuam reféns às propostas e decisões dos diferentes órgãos e entidades de direcção dos estabelecimentos de ensino?”

Referências Bibliográficas

- Bittencourt, M., & Palmeira, E. M. (s.d.). Gestão Financeira. Obtido em 09 de Março de 2022
- Buque, N. L., & Timane, C. A. (2019). Gestão Escolar Democrática: papel dos conselhos de escola na gestão escolar democrática. *II Encontro Nacional de Pesquisa em Educação* (pp. 01 - 18). Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Chuquela, S. L. (2018). *Papel do Conselho de Escola na Gestão Democrática: Caso da Escola Primária Completa de Khongolote: Monografia*. Maputo: Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane.
- Costa, J. A., & Melo, A. S. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa* (8ª ed.). Porto, Portugal: Porto Editora.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2, pp. 01 - 13.
- Diploma Ministerial n.º 46/2008 de 14 de Maio. (2008). *Boletim da República, Imprensa Nacional de Moçambique*, 159 - 182.
- Diploma Ministerial n.º 54/2003 de 28 de Maio. (2003). *Boletim da República, Imprensa Nacional de Moçambique*.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1ª ed.). Porto Alegre: UFRGS Editora.
- Gestão financeira escolar: montantes, gastos e o que diretores, coordenadores e estudantes têm a dizer sobre isso*. (2019). Obtido em 01 de Maio de 2022, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/338612265_Gestao_financeira_escolar_montantes_gastos_e_o_que_diretores_coordenadores_e_estudantes_tem_a_dizer_sobre_issso
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Guerra, E. L. (2014). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte: Grupo Ânima Educação.

- Haas, M. M., & Bruch, M. (2017). Gestão de Recursos Financeiros na Escola Pública e Desenho Escolar. *La Salle Estreia - Revista Digital*, pp. 42 - 64.
- Kuhn, I. N. (2012). *Gestão financeira*. Estado do Rio Grande do Sul : Editora Unijuí.
- Lei nº. 18/2018 de 28 de Dezembro, Lei do SNE. (2018). *Boletim da República, Imprensa Nacional de Moçambique*.
- Lei nº. 6/96 de 6 de Maio, lei do SNE. (1992). *Boletim da República, Imprensa Nacional de Moçambique*, 8 - 13.
- Libâneo, J. (2013). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática* (6ª. ed.). São Paulo: Hércus Editora.
- Lima, M. d. (2013). *O Conselho Escolar: no contexto da gestão democrática*. Estado do Pará: Universidade do Oeste do Pará - UFOPA.
- Luluva, S. (2009). *Participação do Conselho de Escola na Gestão Escolar: Dissertação de Mestrado*. Maputo: Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Marques, J. T., Sousa, A. D., Rodrigues, A. C., Silva, C. N., Damasceno, E. R., Rocha, E. d., . . . Lacerda, J. G. (2015). *Manual do Conselho de Escola*. Manaus-Am: Prefeitura Municipal de Manaus - Secretaria Municipal de Educação - SEMED.
- MEC. (2012). Criação, Composição e Funcionamento do Conselho de Escola: Importância e Ganhos da Gestão Participativa da Escola. *Seminário de Capacitação dos Conselhos de Escolas, 18 de Outubro de 2012*. Maputo.
- Mendonça, M. I., Buque, D., Mutimucio, I. V., Linden, J. v., Bonifácio, R. A., & Buque, A. M. (2009). *Guião para a escrita académica*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação.
- Ministério da Educação. (2014). *Manual de Procedimentos: Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE) 2015, Ensino Primário*. Maputo: Ministério da Educação, Moçambique.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária*. Maputo: Direcção Nacional do Ensino Primário - Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, Moçambique. (2020). *Plano Estratégico da Educação 2020-2029*. Maputo.
- Muianga, X. (s.d.). *Módulo Estatística Aplicada a Educação*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane: Faculdade de Educação.
- Nhanice, J. B. (2013). *O papel do conselho de escola na gestão democrática da escola básica: as lições da experiência das escolas primárias completas "3 de Fevereiro" da Cidade de Maputo e "29 de Setembro" do Distrito de Marracuene: Dissertação de Mestrado*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação.
- Nyusi, F. J. (2020). *Discurso de Sua Excelência Filipe Jacinto Nyusi: Cerimónia de Investidura como o Presidente da República de Moçambique*. Maputo.
- Oliveira, A. (30 de Novembro de 2021). *Como aplicar questionário sociodemográfico nas estratégias de marketing?* Obtido em 28 de Junho de 2022, de Mind Miners Blog: <https://mindminers.com/blog/como-aplicar-questionario-sociodemografico-nas-estrategias-de-marketing/>
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: Um Manual para a Realização de Pesquisas em Administração*. Catalão: Universidade Federal de Goiás - UFG.
- Paixão, G. A., & Guimarães-Iosif, R. M. (s.d.). *A Gestão Democrática e o Desafio de Gerir Juntos os Recursos da Escola*. Brasília.
- Patia, N. C. (2013). *Os Processos de Descentralização, Democratização e Autonomia do Sistema Educacional em Moçambique: Uma Análise Crítica*. Obtido em 18 de Dezembro de 2021, de WebArtigos: <https://www.webartigos.com/artigos/os-processos-de-descentralizacao-democratizacao-e-autonomia-do-sistema-educacional-em-mocambique-uma-analise-critica/104095>
- Pedro, F. J. (2018). *Autonomia Financeira na Gestão do Fundo de Apoio Directo às Escolas em Dezanove Escolas Primárias das Províncias de Maputo Cidade, Gaza, Sofala, Tete, Nampula e Niassa: Dissertação de Mestrado*. Maputo: Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane.
- Política Nacional de Educação. (1995). *Boletim da República, Imprensa Nacional de Moçambique*, 176 - 186.

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª ed.). Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: Universidade Feevale.
- Richardson, R. (2012). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (1ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico* (23ª ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Todos pela Educação. (22 de Janeiro de 2018). *Perguntas e Respostas: Como funcionam os Conselhos Escolares?* Obtido em 10 de Julho de 2022, de Todos Pela Educação: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/perguntas-e-respostas-como-funcionam-os-conselhos-escolares/>
- Zanella, L. C. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (2ª ed.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC.
- Zinth, K. (2005). What Is a Public School? Examples of Definitions. *State Notes: State Comparisons/ Statistics*.

Anexos

Anexo 1: Credencial



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Jacinto Pedro Benhamate¹, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação², a contactar Escola Primária Completa Unidade 13³ a fim de Fazer o levantamento de dados sobre⁴ o funcionamento do Conselho da escola.

Maputo, 26 de Janeiro de 2022⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. César
Mestre Nilza Aurora Tarcísio César
(Assistente)



02/02/2022
[Signature]

[Signature]
[Signature]
[Signature]



¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

Apêndices

Apêndice 1: Plano de actividades e pesquisa de campo

Senhor (a)

Director (a) da Escola Primária Completa Unidade 13 – Maputo

Maputo, 31 de Janeiro de 2022

Excelência,

No âmbito da pesquisa de campo, proposta por **Jacinto Pedro Benhamate**, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, com vista a “**levantar dados sobre o funcionamento do conselho da escola**” supracitada, é proposto o seguinte plano de actividades a decorrer a partir de 31 de Janeiro de 2022 a 16 de Fevereiro de 2022.

Ord.	Data	Actividades	Observações
1	31/01/2022	Participação da primeira reunião do ano lectivo de 2022.	Reconhecimento e Observação pontuais.
2	10/02/2022	Verificação das principais deliberações do Conselho da Escola nos últimos três anos ou mais.	Análise documental e entrevista aos membros do conselho da escola.
3	11/02/2022	Entrevista aos membros do Conselho da Escola (Presidente).	
4	12/02/2022	Entrevista aos membros do Conselho da Escola (Representantes dos Professores e alunos).	
5	15 /02/2022	Verificação da materialização das deliberações do conselho da escola.	
6	16/02/2022	Entrevista ao director (a) da escola.	Aspectos pontuais sobre a gestão de Assuntos financeiros da escola e o papel do conselho da escola (Base: Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária, 2015).

Estudante/Pesquisador

31 de Janeiro de 2022

EPC Unidade 13

02 de Fevereiro de 2022

Apêndice 2: Termo de consentimento informado e esclarecimento

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO E ESCLARECIMENTO

Caro membro do Conselho de Escola.

Este documento visa a sua permissão para participar da pesquisa com o tema: **“Papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros em Escolas Públicas: Caso da Escola Primária Completa Unidade 13 – Cidade de Maputo”**. O objectivo é de compreender o contexto em que o Conselho de Escola está inserido, sua opinião sobre a participação e o papel desempenhado pelo Conselho de Escola na organização, direcção e controle de assuntos de natureza financeira da escola.

Por intermédio deste Termo, são garantidos os seguintes direitos:

- i. Sigilo absoluto sobre nomes, apelidos, datas de nascimento, bem como quais quer informações que possam levar à sua identidade pessoal;
- ii. Liberdade de requerer, a qualquer momento, melhores esclarecimentos sobre a pesquisa;
- iii. Liberdade de negar a responder a qualquer pergunta ou fornecer informações que julgar prejudiciais à sua integridade física, moral e social;
- iv. Desistir, a qualquer momento, de participar da pesquisa.

A sua participação é importante, permitindo um maior conhecimento sobre o papel do Conselho de Escola na Gestão de Assuntos Financeiros na Escola Pública.

Ao assinar o presente “Termo de Consentimento Informado e Esclarecimento”, o participante declara estar ciente das declarações nele contidos, e entende que serão resguardados os seus dados pessoais.

Maputo, _____ de _____ 2022

O Participante: _____, Contacto: _____

O Pesquisador: _____, Contacto: _____

Apêndice 3: Guião de entrevista aos membros do Conselho de Escola

UNIVERSIDA EDUARDO MUNDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Departamento de Organização e Gestão da Educação

Guião de Entrevista

Grupo-alvo: Membros de Conselho de Escola

Breves considerações:

Estimado (a) Director (a) da Escola / Presidente do Conselho de Escola ,
Representante dos Professores / Representante dos Alunos / Representantes do
Pessoal técnico administrativo / Representante dos Pais ou Encarregados de
Educação / Representantes da comunidade , da Escola Primária Completa Unidade
13, Cidade de Maputo.

Esta entrevista visa recolher informações para um trabalho no âmbito do Curso de
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, realizado pela Faculdade de
Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Os dados a recolher são meramente
académicos e não serão aplicadas para outros fins para além deste. Portanto,
gostaríamos de pedir a vossa permissão para gravá-la, utilizando um gravador
electrónico e/ou bloco de notas.

O objectivo desta entrevista é de compreender o contexto em que o Conselho de Escola
está inserido, sua opinião sobre a participação e o papel desempenhado pelo Conselho
de Escola no processo de organização, direcção e controle de assuntos de natureza
financeira da escola.

Sinta-se à vontade ao responder e partilhar as suas ideias acerca do funcionamento do
Conselho de Escola.

Desde já, agradecemos pela sua colaboração!

Secção A: Dados sociodemográficos

A1	Nome
A2	Sexo
A3	Idade
A4	Nível académico
A5	Grupo que representa no Conselho de Escola

Secção B: Questões gerais aplicadas aos membros do CE, excepto Director (a) da
Escola.

B1	Como o (a) senhor (a) define o CE da EPC Unidade 13?
-----------	--

B2	Como foi o processo que lhe tornou membro do Conselho de Escola da EPC – Unidade 13?
B3	O Sr. (a) como membro do CE, tem participado activamente de todas reuniões deste órgão, quando é convocado?
B4	Como descreve o ambiente de trabalho no CE;
B5	Quais são os assuntos que se costumam debater nas Reuniões do CE?;

Secção C: Funções e/ou actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola no âmbito da gestão de assuntos financeiros

C1	Como são gerenciados os assuntos financeiros da escola?
C2	O Conselho de Escola é convocado para receber os valores e decidir sobre a sua aplicação?
C3	A Direcção da EPC Unidade 13 Costuma abordar todos assuntos de natureza financeira nas reuniões do CE?
C4	Qual tem sido a função do CE quando se está a tratar de um assunto que envolve dinheiro (fundos públicos) da escola?
C5	Até que ponto as propostas do CE sobre a utilização dos fundos da Escolas são considerados no processo de tomada de decisão?

Secção D: Importância do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros

D1	Considera as funções desempenhadas pelo CE nas reuniões em que se abordam assuntos de natureza financeira relevantes para a tomada de decisão?
D2	Que tipo de propostas o CE tem dado sobre a utilização dos fundos da escola?
D3	De 1 a 10, como classifica a implementação das propostas do Conselho de Escola sobre a utilização dos fundos alocados à escola?
D4	O Conselho de Escola tem participado de todos processo de gestão de Fundos de ADE, desde a elaboração da lista de compras, instalação das comissões de compra e de recepção dos materiais, verificação da recepção das compras e a aprovação dos relatórios de prestação de contas?

Secção E: Impactos da participação do Conselho de Escola na gestão de assuntos financeiros

E1	Quais são os ganhos relacionadas com a participação do CE na gestão de assuntos financeiros da escola pública?
E3	Considera o processo de descentralização dos recursos públicos uma forma real e prática de promoção da excelência na qualidade do ensino em escolas públicas?

Secção F: Considerações finais

F1	Há algo que tenha ficado de fora nas nossas questões e que gostaria de partilhar connosco, estando relacionado com o funcionamento do CE?
-----------	---

Obrigado pela sua participação!

Maputo, Março de 2022