REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

# LIDERANÇA, TRANSPARÊNCIA, PRESTAÇÃO DE CONTAS E GOVERNANÇA DOS GESTORES ESCOLARES EM CONTEXTOS DE ESCASSEZ: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA SECUNDÁRIA DE MECUBÚRI, PROVÍNCIA DE NAMPULA, MOÇAMBIQUE

**Autor: Eusébio Gaita**[1]

**Mahomed Nazir Ibraimo**[2]

## RESUMO

A governança escolar em contextos de escassez de recursos constitui um dos desafios mais prementes para a garantia do direito à educação de qualidade em Moçambique. O presente artigo, baseado num estudo de caso, analisa os mecanismos de transparência, prestação de contas e participação comunitária na gestão dos recursos financeiros e materiais da Escola Secundária de Mecubúri, no Distrito de Mecubúri, Província de Nampula. Adoptando uma abordagem metodológica qualitativa, o estudo combinou análise documental, observação directa e entrevistas semiestruturadas com gestores escolares, professores, alunos, pais e membros do Conselho de Escola. Os resultados revelam que, embora existam formalmente estruturas de governança participativa (Conselho de Escola, planos anuais, prestação de contas trimestral), a sua efectividade é comprometida por factores como a limitada literacia financeira dos membros da comunidade, a fraca circulação de informação sobre a execução orçamental, a ausência de mecanismos sistemáticos de resposta às reclamações e barreiras estruturais de ordem económica, educacional, cultural e linguística. O estudo conclui que o fortalecimento da accountability escolar em contextos de escassez exige não apenas a existência de dispositivos legais, mas sobretudo a criação de capacidades locais para o exercício efectivo do controlo social, bem como o estabelecimento de canais de comunicação acessíveis e culturalmente adequados às realidades das comunidades rurais de Nampula.

**Palavras-chave:** Governança escolar; Transparência; Prestação de contas; Estudo de caso; Educação em Moçambique.

[1]Eusébio Gaita ,Mestrando em Gestão e Administração Educacional, Licenciado em Ensino de Química pela Universidade Pedagógica, E-mail: eusebiogaita@gmali.com
[2]Mahomed Nazir Ibraimo,Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Católica Portuguesa, E-mail: nibraimo@ucm.ac.mz

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

**ABSTRACT**

School governance in resource-scarce contexts constitutes one of the most pressing challenges for guaranteeing the right to quality education in Mozambique. This article, based on a case study, analyses the mechanisms of transparency, accountability, and community participation in the management of financial and material resources at Mecuburi Secondary School, in Mecuburi district, Nampula Province. Adopting a qualitative methodological approach, the study combined documentary analysis, direct observation, and semi-structured interviews with school managers, teachers, students, parents, and members of the School Council. The results reveal that, although participatory governance structures formally exist (School Council, annual plans, quarterly accountability reporting), their effectiveness is compromised by factors such as the limited financial literacy of community members, poor information flow regarding budget execution, the absence of systematic response mechanisms to complaints, and structural barriers of an economic, educational, cultural, and linguistic nature. The study concludes that strengthening school accountability in scarcity contexts requires not only the existence of legal provisions but above all the creation of local capacities for the effective exercise of social control, as well as the establishment of accessible communication channels that are culturally appropriate to the realities of rural communities in Nampula.

**Keywords:** School governance; Transparency; Accountability; Case study; Education in Mozambique.

## 1. INTRODUÇÃO

A governança dos sistemas educativos em países de baixa renda, como Moçambique, enfrenta desafios estruturais que transcendem as questões pedagógicas e se enraízam nas dinâmicas de gestão dos recursos públicos. Num contexto marcado por limitações orçamentais crónicas, a forma como as escolas administram e prestam contas dos escassos recursos financeiros e materiais à sua disposição torna-se um factor crítico não apenas para a eficiência do gasto público, mas também para a construção de relações de confiança entre a escola e a comunidade que serve. Como argumenta Abadzi (2020), "a

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

responsabilização é mais forte em hierarquias explícitas com relações directas entre principal e agente, e quando as contribuições individuais são identificadas" (p. 4). No entanto, as condições inerentes ao sector educativo, particularmente em contextos de fragilidade institucional, comprometem frequentemente esta cadeia de responsabilização.

A Província de Nampula, onde se insere o presente estudo, ilustra de forma paradigmática os desafios da governança escolar em ambientes de escassez. Com uma taxa de pobreza que ronda os 46% e indicadores educativos abaixo da média nacional, as escolas da Província operam num quadro de recursos humanos e materiais manifestamente insuficientes. A Escola Secundária de Mecubúri, localizada num Distrito rural a aproximadamente 80 quilómetros da cidade de Nampula, enfrenta diariamente o dilema de maximizar o impacto de recursos limitados perante uma procura crescente por educação secundária. É neste terreno que a presente investigação se propõe a analisar, através de um estudo de caso aprofundado, as práticas de transparência, prestação de contas e participação comunitária na gestão escolar.

A pergunta central que orienta este estudo é a seguinte: **De que forma os mecanismos de transparência e prestação de contas, existentes na Escola Secundária de Mecubári, influenciam a gestão dos recursos financeiros e materiais e a participação da comunidade na governança escolar?**

Para responder a esta questão, definiram-se os seguintes **objectivos específicos**:

1. Identificar os mecanismos formais e informais de gestão financeira e de prestação de contas adoptados pela Direcção da Escola Secundária de Mecubúri;
2. Analisar o nível de conhecimento e envolvimento dos diferentes actores (professores, alunos, pais, Conselho de Escola) nos processos orçamentais e de monitorização da aplicação dos recursos;
3. Avaliar os principais constrangimentos e potencialidades para o exercício efectivo do controlo social sobre a gestão escolar no contexto rural de Mecubúri;
4. Propor recomendações para o fortalecimento da transparência e accountability escolar, adaptadas à realidade local.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

A **relevância do estudo** justifica-se por três ordens de razões. Em primeiro lugar, do ponto de vista teórico, o artigo contribui para a literatura sobre governança educativa em contextos de escassez, um campo ainda pouco explorado na realidade moçambicana. Em segundo lugar, no plano empírico, a investigação produz evidência original sobre o funcionamento dos mecanismos de accountability numa escola rural da Província de Nampula, preenchendo uma lacuna documental significativa. Em terceiro lugar, no plano aplicado, os resultados podem subsidiar a formulação de políticas públicas mais realistas e culturalmente sensíveis, bem como orientar intervenções de organizações da sociedade civil que actuam no sector da educação em Moçambique.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Governança Escolar: Conceitos, Modelos e Abordagens

O conceito de governança escolar tem evoluído significativamente nas últimas décadas, reflectindo uma transição paradigmática de modelos burocrático-centralizados para abordagens participativas e descentralizadas. De acordo com Bano (2025), a governança no sector educativo refere-se ao conjunto de mecanismos, processos e instituições através dos quais os diferentes actores (estatais e não-estatais) exercem autoridade, tomam decisões e asseguram a responsabilização pela gestão dos recursos e pela qualidade dos serviços prestados. A autora argumenta que, em países em desenvolvimento, "as abordagens de responsabilização de baixo para cima enfrentam dilemas de acção colectiva que limitam a sua eficácia, a menos que sejam concebidas com sensibilidade às dinâmicas locais" (Bano, 2025, p. 45).

A literatura distingue, tradicionalmente, entre dois modelos de governança escolar. O primeiro, de inspiração gerencialista, enfatiza a eficiência, a mensuração de desempenho e a prestação de contas vertical (*top-down*), onde as escolas respondem principalmente às autoridades centrais ou provinciais. Este modelo, de acordo com Lima (2019), assenta numa "lógica verticalizadora que fragmenta o conhecimento e tolhe a iniciativa docente" (p. 67), mostrando-se inadequado para responder às especificidades e necessidades locais. O segundo modelo, de orientação democrático-participativa, privilegia o envolvimento dos actores locais – professores, pais, alunos e

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

comunidade – nos processos decisórios e de monitorização, configurando uma responsabilização horizontal (*bottom-up*). Como observa Nóvoa (2020), "a transformação da escola exige a criação de espaços de partilha e de trabalho colaborativo entre professores e comunidade" (p. 112).

Numa perspectiva crítica, Santos (2020) introduz o conceito de "ecologia de saberes" para questionar as assimetrias de poder que permeiam as relações entre o Estado e as comunidades locais. O autor argumenta que "a emancipação social exige o reconhecimento da pluralidade de conhecimentos e a construção de mecanismos de participação que não se limitem à consulta formal, mas que integrem efectivamente as vozes dos marginalizados nos processos decisórios" (Santos, 2020, p. 156). Esta perspectiva é particularmente relevante para o contexto moçambicano, onde as estruturas formais de participação coexistem frequentemente com dinâmicas de exclusão e captura por elites locais.

Em Moçambique, o quadro legal estabelece, através do Regulamento Geral das Escolas (Decreto n.º 54/2019, de 13 de Setembro), a obrigatoriedade da existência de Conselhos de Escola como órgãos colegiais de gestão participativa. Estes conselhos, compostos por representantes da direcção, professores, alunos, pais e membros da comunidade, têm, entre outras atribuições, a responsabilidade de aprovar o plano de actividades e o orçamento escolar, bem como de fiscalizar a sua execução. Contudo, a implementação efectiva deste dispositivo legal enfrenta desafios significativos, relacionados com a fraca capacitação dos membros, a limitada autonomia efectiva das escolas e a persistência de culturas organizacionais hierárquicas, conforme adverte Lima (2019).

### 2.2. Accountability e Transparência na Gestão de Recursos Educativos

O conceito de *accountability*, central na análise da governança pública, refere-se à obrigação de os detentores de poder prestarem contas das suas acções e decisões perante os cidadãos e as instituições de controlo. No domínio educativo, a accountability assume múltiplas dimensões: financeira (prestação de contas sobre a aplicação dos recursos), pedagógica (responsabilização pelos resultados de aprendizagem) e social (capacidade dos cidadãos de exigirem e obterem informação e resposta às suas

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

reclamações), conforme sistematizado no Relatório de Monitorização Global da Educação da UNESCO (2017).

Abadzi (2020) oferece uma análise matizada dos mecanismos de accountability no sector educativo, distinguindo entre responsabilização por procedimentos e responsabilização por resultados. A autora argumenta que "as pessoas podem demonstrar melhor julgamento se forem responsabilizadas por procedimentos, como os professores que usam o tempo de aula de forma eficiente" (Abadzi, 2020, p. 6). Por outro lado, "a responsabilização por resultados difíceis, como a consolidação efectiva da memória dos alunos, resulta em evasão e em esforços para limitar o próprio papel" (Abadzi, 2020, p. 6). Esta distinção é particularmente relevante para o contexto moçambicano, onde as escolas operam sob condições adversas que escapam largamente ao seu controlo, como a escassez crónica de materiais didácticos, a alta rotatividade de professores e as vulnerabilidades climáticas e económicas das comunidades.

A transparência, enquanto pré-condição da accountability, envolve a disponibilização proactiva de informação relevante sobre a gestão dos recursos, em formatos acessíveis e compreensíveis para os diferentes públicos. Como argumentam Lopes e Silva (2021), "a transparência não se reduz à publicitação de dados; exige que a informação seja inteligível, tempestiva e orientada para as necessidades dos diferentes stakeholders" (p. 89). Neste sentido, a simples afixação de um orçamento na secretaria da escola não satisfaz o requisito da transparência se os pais e membros da comunidade não tiverem literacia financeira para o interpretar ou se o documento estiver redigido em linguagem técnica inacessível.

A experiência de plataformas de feedback cidadão em Moçambique, como a iniciativa Olavula implementada em vários Distritos de Nampula e Zambézia, demonstra que "os cidadãos estão dispostos a envolver-se na monitorização da educação quando lhes são fornecidas ferramentas adequadas e quando vêem que as suas contribuições resultam em acção" (U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2025, p. 12). Contudo, o mesmo estudo conclui que "as plataformas digitais de feedback só podem melhorar a responsabilização se as denúncias forem tratadas e o feedback for comunicado de volta aos cidadãos" (U4

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

Anti-Corruption Resource Centre, 2025, p. 15), o que exige vontade política e capacidade institucional que nem sempre estão presentes.

### 2.3. Participação Comunitária e Controlo Social na Gestão Escolar

A participação da comunidade na gestão das escolas é frequentemente apresentada como um remédio para os défices de accountability e eficiência do sector público educativo. A lógica subjacente é que o envolvimento dos pais e membros da comunidade nos processos decisórios e de monitorização aumenta a responsividade da escola às necessidades locais, reduz o risco de desvio de recursos e fortalece a apropriação comunitária dos resultados educativos. Como defendem Formosinho (2019) e Roldão (2021), a participação comunitária configura-se como um "processo de desenvolvimento mútuo" que transcende a mera consulta para se constituir como cocriação de soluções educativas contextualizadas.

No entanto, a evidência empírica sobre a efectividade destes mecanismos é mista. Numa análise abrangente de experiências em quatro países (Indonésia, Nigéria, Índia e Paquistão), Bano (2025) conclui que "os comités de gestão escolar baseados na comunidade falham frequentemente em cumprir os seus objectivos devido a dinâmicas de poder local, captura por elites e falta de informação e capacitação dos membros mais vulneráveis" (p. 112). A autora argumenta que o sucesso destes mecanismos depende criticamente da existência de "líderes comunitários comprometidos, da mobilização sustentada dos cidadãos e de um equilíbrio cuidadoso entre a autonomia local e a supervisão externa" (Bano, 2025, p. 156).

Em Moçambique, a experiência do Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE), iniciado em 2004, procurou precisamente fortalecer a gestão escolar através do envolvimento dos Conselhos de Escola na supervisão da aplicação das subvenções. De acordo com o perfil educativo do país, o ADE "procura reforçar a gestão escolar, incentivando uma maior participação da comunidade e dos conselhos escolares na utilização dos recursos escolares" (MINEDH, 2020, p. 28). Contudo, avaliações independentes deste programa apontam para uma efectividade limitada, explicada por factores como a fraca literacia financeira dos membros dos conselhos, a assimetria de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

informação entre a direcção e os restantes actores, e a persistência de práticas de gestão pouco transparentes.

**Nossas considerações** partem do princípio de que a participação comunitária na gestão escolar, embora necessária, não é suficiente para garantir accountability em contextos de escassez. É fundamental criar capacidades locais para o exercício do controlo social, incluindo literacia financeira, acesso à informação e canais efectivos de denúncia e recurso. Ademais, é necessário reconhecer que as escolas não operam no vazio; estão inseridas em redes de poder e influência que podem capturar os mecanismos participativos em benefício de interesses particulares. A governança escolar efectiva exige, assim, uma combinação equilibrada de accountability vertical (perante as autoridades) e horizontal (perante a comunidade), sustentada por sistemas de informação robustos e por uma cultura de transparência que começa na sala de aula e se estende ao conselho escolar.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. Desenho da Investigação

O presente estudo adoptou um desenho de **estudo de caso único**, com múltiplas unidades de análise incorporadas (gestores, professores, alunos, pais e membros do Conselho de Escola). Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de captar a complexidade e a especificidade dos mecanismos de governança escolar num contexto concreto – a Escola Secundária de Mecubúri –, permitindo uma análise aprofundada das interacções entre os diferentes actores e as estruturas formais e informais de gestão. Como argumenta Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado para investigar fenómenos contemporâneos em contextos da vida real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes.

### 3.2. Contexto e Participantes

A investigação foi realizada na **Escola Secundária de Mecubúri**, localizada no posto administrativo de Mecubúri-sede, Distrito de Mecubúri, Província de Nampula. O

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

distrito caracteriza-se por uma economia predominantemente agrária, com baixos níveis de desenvolvimento de infra-estruturas e acesso limitado a serviços básicos. A escola, criada em 2008, oferece o Ensino Secundário Geral (1.º e 2.º ciclos) a aproximadamente 4.000 alunos, provenientes maioritariamente de famílias camponesas de baixa renda.

Os participantes do estudo foram seleccionados através de uma combinação de amostragem intencional e por conveniência, tendo em vista a representação dos diferentes grupos de interesse na governança escolar. A amostra final incluiu:

- **3 gestores escolares** (Director, Director-adjunto Pedagógico, Chefe da secretaria);
- **8 professores** (representando as diferentes áreas disciplinares e níveis de antiguidade);
- **15 alunos** (do 8.º ao 12.º ano, incluindo membros e não-membros do Conselho de Escola);
- **12 pais e encarregados de educação** (seleccionados com base na sua disponibilidade e envolvimento na escola);
- **5 membros da comunidade** (incluindo o secretário do bairro e líderes religiosos);
- **4 membros do Conselho de Escola** (incluindo o presidente e o secretário).

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Para assegurar a triangulação metodológica e a robustez dos resultados, recorreu-se a múltiplas técnicas de recolha de dados, realizadas entre os meses de Fevereiro e Agosto de 2025:

1. **Análise Documental:** Foram examinados documentos-chave da escola, incluindo o plano anual de actividades, o orçamento escolar, os relatórios de execução financeira dos últimos três anos (2022-2024), as actas das reuniões do Conselho de Escola e os registos de reclamações e sugestões da comunidade. Adicionalmente, foram consultados documentos normativos nacionais e provinciais relevantes.
2. **Entrevistas Semiestruturadas:** Realizaram-se 20 entrevistas individuais com os principais informantes (gestores, professores seleccionados, presidente do Conselho de Escola), com duração média de 45 minutos. Os guiões de entrevista abordaram dimensões como: conhecimento dos mecanismos de gestão financeira; percepção sobre

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

transparência e prestação de contas; envolvimento nos processos decisórios; identificação de constrangimentos e propostas de melhoria.

3. **Grupos Focais:** Conduziram-se 4 sessões de grupo focal, envolvendo separadamente: (a) professores; (b) alunos; (c) pais e encarregados de educação; (d) comunidade em geral. Cada sessão contou com 6 a 10 participantes e teve a duração aproximada de 90 minutos, tendo sido moderada pelo investigador principal com o apoio de um assistente de pesquisa local.
4. **Observação Directa:** Foram realizadas 8 visitas de observação à escola, abrangendo reuniões do Conselho de Escola, assembleias de pais e momentos de rotina administrativa, com registo em diário de campo.

### 3.4. Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados seguiu uma abordagem de análise temática de conteúdo, combinando procedimentos dedutivos (baseados no quadro teórico) e indutivos (emergentes dos dados). As entrevistas e grupos focais foram gravados em áudio (mediante consentimento informado dos participantes), transcritos na íntegra e codificados com recurso ao software NVivo 14. A análise documental centrou-se na identificação de padrões de conformidade com as normas legais e de eventuais discrepâncias entre o planeado e o executado. A triangulação entre as diferentes fontes de dados permitiu validar as conclusões e identificar áreas de convergência e divergência nas percepções dos diferentes actores.

### 3.5. Considerações Éticas

O estudo obedeceu rigorosamente aos princípios éticos que regem a investigação em ciências sociais. Foi obtida autorização prévia da Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano de Nampula, bem como da Direcção da Escola. Todos os participantes foram informados sobre os objectivos da investigação, os procedimentos envolvidos, os riscos e benefícios potenciais, e a natureza voluntária da sua participação, tendo assinado um termo de consentimento informado. Foi garantida a confidencialidade e o anonimato dos participantes, através da omissão ou

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

pseudonimização de quaisquer elementos de identificação nos registos e na divulgação dos resultados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização da Escola e dos Recursos Disponíveis

A análise documental e as observações realizadas permitiram caracterizar a Escola Secundária de Mecubúri como uma instituição que opera em condições de acentuada escassez de recursos. O orçamento anual da escola para o ano lectivo de 2024 foi de 950.000,00 MT (meticais), provenientes de duas fontes principais: (i) transferências do Programa de Apoio Directo às Escolas (ADE) – 30%; (ii) receitas próprias provenientes de taxas de inscrição e actividades geradoras de renda – 70%; Este montante, embora represente um aumento em relação aos anos anteriores, é manifestamente insuficiente para cobrir as necessidades básicas da escola, incluindo material didáctico, manutenção de infra-estruturas, água e electricidade, e pequenas obras de reabilitação.

O corpo docente é composto por 112 professores, dos quais 85% possuem formação superior completa (licenciatura) e 15% possuem formação de nível médio. A taxa de rotatividade docente é elevada (cerca de 30% ao ano), explicada pelas difíceis condições de vida no Distrito.

### 4.2. Mecanismos de Gestão Financeira e Prestação de Contas

A análise documental e as entrevistas revelaram a existência de procedimentos formais de gestão financeira, embora com importantes lacunas de implementação. A escola dispõe de um plano anual de actividades e orçamento, aprovado pelo Conselho de Escola no início do ano lectivo. A execução orçamental é registada num livro de caixa e num arquivo de facturas e recibos, sendo apresentada ao Conselho de Escola em reuniões trimestrais.

Contudo, a efectividade destes mecanismos é questionável. Verificou-se que as actas do Conselho de Escola, relativas ao período 2022-2024, registam a aprovação uniforme dos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

relatórios financeiros sem qualquer questionamento ou solicitação de esclarecimentos adicionais. Um membro do Conselho de Escola, representante dos pais, confessou em entrevista:

*"Nós recebemos o relatório, o director explica como o dinheiro foi gasto. Mas a verdade é que eu não percebo muito dessas coisas de contabilidade. Assino porque confio no director, mas não sei se os valores estão correctos ou se as facturas são verdadeiras."* (Membro do Conselho de Escola, Pai, 45 anos)

Este depoimento ilustra o que a literatura designa como **accountability passiva** – a existência formal de mecanismos de prestação de contas que não são acompanhados pela capacidade efectiva dos destinatários para os exercerem. A situação é agravada pela limitada literacia financeira da maioria dos membros do conselho, muitos dos quais não completaram o Ensino Primário.

Por outro lado, a Direcção da Escola demonstrou abertura para partilhar informação e envolver a comunidade, dentro dos limites das suas próprias capacidades. O director da escola afirmou:

*"Nós não temos nada a esconder. Os recursos são poucos e tentamos usá-los da melhor forma possível. O problema é que as pessoas às vezes não têm tempo ou não se interessam. Nas reuniões de prestação de contas, aparecem poucos pais, e os que aparecem querem saber mais das notas dos filhos do que do dinheiro."* (Director da Escola, entrevista)

### 4.3. Participação da Comunidade e Controlo Social

O envolvimento da comunidade na governança da escola revelou-se assimétrico e condicionado por factores socioeconómicos e culturais. A Tabela 1 sintetiza os principais indicadores de participação, com base nos dados recolhidos.

**Tabela 1 – Indicadores de Participação Comunitária na Governança Escolar**

| **Indicador** | **Resultado** |
|---|---|
| Reuniões do Conselho de Escola | 3 de 4 previstas |

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

| | |
|---|---|
| realizadas | |
| Comparecimento médio de pais nas reuniões de prestação de contas | 68% dos convidados |
| Membros do Conselho de Escola com literacia financeira básica* | 25% |
| Reclamações ou sugestões registadas no livro de ocorrências (2024) | 2 (ambas sobre infra-estruturas) |
| Iniciativas de fiscalização comunitária espontânea | Nenhuma registada |
| Percepção de transparência da gestão (escala de 1 a 5, média) | 3,2 |

*Nota: Literacia financeira básica definida como capacidade de interpretar um orçamento simples e identificar discrepâncias entre despesa planeada e realizada.*

Fonte: Dados da investigação (2025)

As entrevistas e grupos focais revelaram uma complexa constelação de factores inibidores, incluindo: (i) **barreiras económicas** – o custo de oportunidade de deslocar-se à escola durante o dia é elevado para famílias que dependem do trabalho diário para subsistência; (ii) **barreiras educacionais** – a falta de literacia limita a capacidade de compreender documentos financeiros e de questionar a gestão; (iii) **barreiras culturais** – em muitas comunidades rurais de Nampula, a escola é percepcionada como um território de especialistas, onde os leigos não têm legitimidade para intervir; (iv) **barreiras institucionais** – a ausência de canais de comunicação acessíveis e de mecanismos de resposta às reclamações desincentiva o envolvimento.

### 4.4. Constrangimentos e Potencialidades Identificados

A análise dos dados permitiu identificar um conjunto de constrangimentos recorrentes que afectam a transparência e a accountability na gestão da Escola Secundária de Mecubúri:

**Constrangimentos:**

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

1. **Insuficiência de recursos** – O orçamento escolar é manifestamente inadequado às necessidades, o que gera tensões na alocação e pode incentivar práticas de gestão criativa (ou duvidosa) para fazer face às carências.
2. **Fraca capacitação dos actores** – Tanto os gestores escolares como os membros do Conselho de Escola e a comunidade em geral possuem níveis limitados de literacia financeira e de gestão, o que compromete a qualidade da supervisão e da prestação de contas.
3. **Assimetria de informação** – A Direcção da Escola detém o monopólio da informação sobre as fontes de financiamento, os montantes recebidos e as despesas realizadas, o que coloca os restantes actores numa posição de dependência e fragiliza o seu poder de fiscalização.
4. **Ausência de sanções** – Não há registo de qualquer caso em que a gestão financeira da escola tenha sido objecto de auditoria externa ou de responsabilização efectiva dos gestores por irregularidades, o que reduz os incentivos à transparência.

**Potencialidades:**

1. **Existência de estruturas formais** – O Conselho de Escola existe e reúne-se regularmente, proporcionando uma plataforma institucional para o fortalecimento da participação comunitária.
2. **Abertura da direcção** – Os gestores escolares demonstraram disponibilidade para partilhar informação e para colaborar com a investigação, o que sugere uma atitude positiva face à transparência.
3. **Capital social existente** – A comunidade de Mecubúri possui redes de solidariedade e organizações de base (incluindo associações de pais, grupos religiosos e comités de bairro) que podem ser mobilizadas para o fortalecimento do controlo social.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na Escola Secundária de Mecubúri confirmam muitas das tendências identificadas na literatura sobre governança escolar em contextos de escassez, mas também revelam especificidades importantes do caso moçambicano.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

### 5.1. O Paradoxo da Participação Formal sem Capacitação Substantiva

Um dos achados mais relevantes deste estudo é a existência do que se pode designar como **paradoxo da participação formal**: a escola dispõe de todas as estruturas formais de governança participativa exigidas pela lei (Conselho de Escola, reuniões de prestação de contas, livro de reclamações), mas estas estruturas funcionam mais como rituais burocráticos do que como mecanismos efectivos de controlo social. Os membros do Conselho de Escola, na sua maioria, não possuem as competências técnicas para interpretar documentos financeiros e fiscalizar a gestão; as reuniões são dominadas pela direcção, que define a agenda e apresenta os relatórios sem que haja um questionamento substantivo; as reclamações são registadas, mas raramente recebem seguimento adequado.

Este fenómeno é consistente com o que Abadzi (2020) designa como **accountability por procedimentos** – a verificação do cumprimento formal de regras e rotinas, em detrimento da **accountability por resultados** – a avaliação do impacto efectivo da gestão na qualidade do serviço prestado. No contexto de Mecubúri, tanto os gestores como a comunidade parecem ter-se acomodado a uma accountability de baixa intensidade, focada na produção de documentos e na realização de reuniões, mas não na discussão substantiva da alocação de recursos escassos ou na avaliação do seu impacto na aprendizagem.

Este achado ressoa com a crítica de Bano (2025) aos modelos de participação comunitária inspirados no *short route of accountability* (caminho curto da responsabilização), que assumem que o simples envolvimento dos cidadãos nos processos de gestão é suficiente para melhorar a qualidade dos serviços. A autora argumenta que "os comités de gestão escolar baseados na comunidade falham frequentemente devido a dinâmicas de poder local, captura por elites e falta de informação e capacitação" (Bano, 2025, p. 112). O caso de Mecubúri ilustra precisamente esta dinâmica: o Conselho de Escola existe, mas a sua efectividade é comprometida pela assimetria de poder e informação entre a direcção e os restantes membros.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

### 5.2. As Barreiras Estruturais à Participação Comunitária

A investigação identificou um conjunto de barreiras estruturais que limitam a participação da comunidade na governança escolar, muitas das quais são ignoradas pelos modelos normativos de gestão participativa. Em primeiro lugar, as **barreiras económicas**: para uma família camponesa que vive na linha da pobreza, o custo de oportunidade de passar meio dia numa reunião escolar é proibitivo, especialmente quando não há garantia de que a sua participação terá impacto. Em segundo lugar, as **barreiras educacionais**: a literacia financeira é uma competência escassa em zonas rurais de Nampula, onde muitos adultos não completaram o ensino primário. Em terceiro lugar, as **barreiras culturais**: em muitas comunidades, a escola é percepcionada como uma instituição hierárquica, onde os professores e o director são autoridades a quem não se deve questionar. Em quarto lugar, as **barreiras linguísticas**: os documentos financeiros e as reuniões de prestação de contas utilizam um registo formal e técnico (em português) que é inacessível para falantes de línguas locais (emakhuwa) com baixa escolaridade.

Estes achados são consistentes com a literatura sobre participação comunitária em contextos de pobreza. Como observa Pacheco (2019), "a participação comunitária não pode ser decretada por lei; ela exige a criação de pontes culturais e linguísticas que tornem a escola verdadeiramente acessível à comunidade" (p. 67). No caso de Mecubúri, a distância entre o modelo formal de governança participativa e as condições reais de vida da comunidade é tão grande que os mecanismos previstos na lei se tornam, na prática, inoperantes.

### 5.3. O Papel da Informação e da Confiança na Accountabilidade Escolar

Um terceiro conjunto de reflexões diz respeito ao papel da informação e da confiança na construção de relações de accountability. A evidência recolhida sugere que a simples disponibilização de informação não é suficiente para garantir a prestação de contas; é necessário que a informação seja **acessível**, **compreensível** e **acompanhada de canais efectivos de resposta**. Na Escola Secundária de Mecubúri, os relatórios financeiros

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

existem e são apresentados ao Conselho de Escola, mas são redigidos em linguagem técnica e não são objecto de discussão aprofundada.

A experiência da plataforma Olavula, em distritos vizinhos de Nampula, oferece lições relevantes. O estudo desta iniciativa conclui que "os cidadãos estão dispostos a envolver-se na monitorização da educação quando lhes são fornecidas ferramentas adequadas e quando vêem que as suas contribuições resultam em acção" (U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2025, p. 12). Por outro lado, "quando as denúncias não são tratadas ou resolvidas de forma satisfatória, a motivação para usar as plataformas diminui" (U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2025, p. 15). Este princípio do **fecho do ciclo de accountability** – a necessidade de dar resposta visível e tempestiva às contribuições dos cidadãos – é fundamental para sustentar o engajamento comunitário.

Além disso, a investigação revelou a importância da **confiança** como factor mediador da accountability. A percepção generalizada entre pais e comunidade é de que o director actual é "honesto" e "trabalhador", o que gera um ambiente de confiança que atenua as exigências de transparência formal. No entanto, esta confiança personalizada é frágil e não institucionalizada; se o director for transferido, todo o sistema de accountability pode colapsar. Como argumenta Abadzi (2020), "a responsabilização é mais forte em hierarquias explícitas com relações directas entre principal e agente, e quando as contribuições individuais são identificadas" (p. 4). A transição de uma accountability baseada na confiança pessoal para uma accountability baseada em regras e procedimentos transparentes é um dos desafios centrais para a institucionalização da governança escolar em Moçambique.

### 5.4. Implicações para a Teoria e para a Prática

Os resultados deste estudo têm implicações importantes tanto para a teoria da governança educativa como para a prática da gestão escolar em contextos de escassez.

Do ponto de vista teórico, o estudo confirma a necessidade de distinguir entre **accountability formal** (existência de estruturas e procedimentos) e **accountability substantiva** (capacidade efectiva de responsabilização). A mera existência de Conselhos de Escola, orçamentos participativos e relatórios de prestação

REMUNOM
ISSN 2178-6925
**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

de contas não garante, por si só, a transparência e a responsabilização; é fundamental criar capacidades locais para o exercício do controlo social, incluindo literacia financeira, acesso à informação e canais de recurso efectivos.

Do ponto de vista prático, o estudo sugere que as intervenções destinadas a fortalecer a governança escolar em contextos rurais de Moçambique devem: (i) investir na capacitação dos actores locais, com programas de formação em literacia financeira adaptados aos níveis de escolaridade e às línguas locais; (ii) simplificar a linguagem e os formatos de prestação de contas, utilizando ferramentas visuais e traduções para emakhuwa; (iii) estabelecer mecanismos de resposta às reclamações, garantindo o fecho do ciclo de accountability; (iv) combinar accountability vertical e horizontal, equilibrando a supervisão das autoridades com o controlo social da comunidade.

## 6. CONCLUSÃO

O presente estudo analisou, através de um estudo de caso aprofundado, os mecanismos de transparência, prestação de contas e governança escolar na Escola Secundária de Mecubúri, Província de Nampula, num contexto de acentuada escassez de recursos. A investigação permitiu concluir que, embora existam formalmente estruturas de governança participativa (Conselho de Escola, reuniões de prestação de contas, planos e orçamentos anuais), a sua efectividade é comprometida por múltiplos factores, incluindo: a fraca capacitação dos membros do Conselho de Escola e da comunidade em geral; a assimetria de informação entre a direcção e os restantes actores; a ausência de mecanismos efectivos de resposta às reclamações; e barreiras estruturais (económicas, educacionais, culturais e linguísticas) que limitam a participação comunitária.

A pesquisa confirmou a tese de que a **accountability formal** não é suficiente para garantir uma governança escolar transparente e responsavel. É necessário criar **capacidades locais** para o exercício do controlo social, simplificar a **linguagem e os formatos de prestação de contas**, estabelecer **canais de resposta efectivos** e combinar **mecanismos verticais e horizontais** de responsabilização.

O estudo revelou, igualmente, a importância da **confiança** como factor mediador da accountability em contextos de escassez. A percepção de honestidade e competência do

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

director actual gera um ambiente de confiança que atenua as exigências de transparência formal, mas esta confiança personalizada é frágil e não institucionalizada, representando um risco para a sustentabilidade da boa governança.

Por fim, a investigação demonstrou que o fortalecimento da governança escolar em contextos rurais de Moçambique exige uma abordagem **contextualizada e realista**, que reconheça as limitações estruturais (escassez de recursos, baixos níveis de literacia, fragilidade institucional) e construa a partir das potencialidades existentes (capital social, estruturas formais, abertura dos gestores, experiências inovadoras no país). Acredita-se que, com as adaptações necessárias, é possível construir um modelo de governança escolar que, mesmo em condições de recursos limitados, promova uma gestão mais transparente, participativa e orientada para a melhoria da qualidade da educação em Moçambique.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abadzi, H. (2020). Accountability features and their implications for education policies. *Comparative Education Review*, 64(1), 1-23.

Bano, M. (2025). *Fixing governance from below: Why short route of accountability cannot solve the education crisis*. Oxford University Press.

Escola Secundária de Mecuburi. (2024). *Plano anual de actividades e orçamento para 2024*. Documento interno.

Escola Secundária de Mecuburi. (2024). *Actas do Conselho de Escola, período 2022-2024*. Documentos internos.

Formosinho, J. (2019). *Supervisão colaborativa: Práticas de formação em contexto*. Edições Pedago.

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *IV Recenseamento Geral da População e Habitação: Resultados definitivos – Província de Nampula*. INE.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

Lima, L. C. (2019). *A escola como organização educativa: Supervisão e desenvolvimento*. Edições Afrontamento.

Lopes, A., & Silva, M. C. (2021). *Supervisão pedagógica e desenvolvimento profissional*. Editora Educação Nacional.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2019). *Decreto n.º 54/2019, de 13 de Setembro – Regulamento Geral das Escolas*. Boletim da República, I Série, Número 178.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2020). *Resolução n.º 40/2020 – Estratégia para a Educação Inclusiva e Desenvolvimento da Criança com Deficiência*. Boletim da República, I Série, Número 120.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2022). *Relatório anual de estatísticas educativas 2021*. MINEDH.

Nóvoa, A. (2020). *Entre a teoria e a prática: Formação de professores*. Edições Pedago.

Pacheco, J. (2019). *Educação para a sustentabilidade: Uma experiência em comunidade*. Edições Gailivro.

Roldão, M. C. (2021). *Inovação pedagógica e trabalho colaborativo*. Editora Universidade Aberta.

Santos, B. S. (2020). *A gramática do tempo: Para uma nova cultura política*. Edições Almedina.

U4 Anti-Corruption Resource Centre. (2025). *Using digital feedback platforms to improve accountability and service delivery in education: Olavula, Mozambique* (U4 Issue 2025:2). Chr. Michelsen Institute.

UNESCO. (2017). *Accountability in education: Meeting our commitments* (Global Education Monitoring Report). UNESCO Publishing.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

**Received:** 13/01/2026 - **Accepted:** 07/05/2026
**Vol**: 13.08
**DOI**: 10.66104/22275q51
**Pages:** 1-21

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.