REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

PARTICIPAÇÃO DE FACHADA OU PODER REAL? A ESCADA DE ARNSTEIN COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS CONSELHOS DE ESCOLA EM CONTEXTOS URBANO E RURAL NO DISTRITO DE BOANE, MOÇAMBIQUE

FACADE PARTICIPATION OR GENUINE POWER? APPLYING ARNSTEIN'S LADDER TO ANALYZE SCHOOL COUNCILS IN URBAN AND RURAL CONTEXTS IN BOANE DISTRICT, MOZAMBIQUE

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística & Letras e Artes

• 10/07/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/783218281

Marta Salvador Tchemane Manjate[1]

Carlos Xadreca Pelembe[2]

Alexandre Alves Amaral[3]

Salmina Leonardo Moiane Mendes[4]

Arnaldo Vicente Ferrão Bimbe[5]

Orlando Ernesto Jalane[6]

Cipriano Langton Cipriano Parafino[7]

RESUMO

Este artigo analisa os factores que determinam o nível de participação comunitária nos Conselhos de Escola (CE) do Distrito de Boane, Moçambique, aplicando a Escada de Participação Cidadã de Arnstein (1969) como referencial analítico. Com base em 32 entrevistas semi-estruturadas realizadas com membros dos CE de quatro escolas primárias duas urbanas (EU-A e EU-B) e duas rurais (ER-A e ER-B), o estudo identifica um paradoxo estrutural: a participação é fisicamente mais elevada nas escolas rurais (média de 16 membros por reunião) do que nas urbanas (média de 12), mas a qualidade da participação medida pela capacidade efectiva de influência sobre as decisões escolares é inversamente proporcional à presença física. Os membros rurais permanecem nos degraus 1 e 2 da Escada de Arnstein (Manipulação e Terapia), enquanto os membros urbanos se posicionam nos degraus 3 a 5 (Informação, Consulta e Pacificação). O estudo revela que o nível de escolaridade dos membros, o acesso diferencial à informação normativa e o papel do director escolar na condução das reuniões e na elaboração das agendas constituem os três factores estruturantes deste paradoxo. Conclui-se que a democratização efectiva do CE requer intervenção simultânea na capacitação dos membros da comunidade, na regulação do comportamento dos directores e na supervisão externa do funcionamento dos órgãos.

Palavras-chave: Conselho de Escola; participação comunitária; gestão democrática; Escada de Arnstein; Moçambique; Boane.

ABSTRACT

This article analyzes the factors that determine the level of community participation in School Councils (SCs) in Boane District, Mozambique, by applying Arnstein's Ladder of Citizen Participation (1969) as an analytical framework. Drawing on 32 semi-structured

interviews conducted with School Council members from four primary schools—two urban (US-A and US-B) and two rural (RS-A and RS-B)—the study identifies a structural paradox: community participation is physically higher in rural schools (an average of 16 members per meeting) than in urban schools (an average of 12), yet the quality of participation, measured by members' effective ability to influence school decision-making, is inversely related to physical attendance. Rural members remain at Levels 1 and 2 of Arnstein's Ladder (Manipulation and Therapy), whereas urban members are positioned between Levels 3 and 5 (Informing, Consultation, and Placation). The findings reveal that members' educational attainment, unequal access to regulatory information, and the school principal's role in conducting meetings and setting meeting agendas constitute the three key structural factors underlying this paradox. The study concludes that the effective democratization of School Councils requires simultaneous interventions to strengthen community members' capacities, regulate principals' practices, and enhance external oversight of council operations.
Keywords: School Council; community participation; democratic governance; Arnstein's Ladder; Mozambique; Boane.

1. INTRODUÇÃO

A participação comunitária na gestão das escolas públicas constitui um dos pilares das reformas educativas implementadas em Moçambique a partir dos anos 1990. O Conselho de Escola (CE), institucionalizado pelo Diploma Ministerial n.º 54/2003 e consolidado pelo Diploma Ministerial n.º 46/2008, foi concebido como órgão máximo do estabelecimento de ensino básico, conferindo aos membros da comunidade poder formal de co-decisão sobre a gestão escolar.

Contudo, a distância entre o mandato normativo e a prática quotidiana dos CE tem sido documentada de forma recorrente pela investigação empírica moçambicana (Nhanice, 2013; Ibraimo & Machado, s/d). O que permanece menos explorado é a forma como essa distância varia sistematicamente em função do contexto socioeconómico em particular, a divisão urbano-rural e dos factores que explicam essa variação.

Este artigo procura preencher essa lacuna a partir de um estudo empírico realizado no Distrito de Boane, Província de Maputo. A análise baseia-se em 32 entrevistas semi-estruturadas realizadas com membros dos CE de quatro escolas primárias duas em contexto urbano (EU-A e EU-B) e duas em contexto rural (ER-A e ER-B) e aplica a Escada de Participação Cidadã de Sherry Arnstein (1969) como instrumento analítico principal.

O argumento central deste artigo é que a participação comunitária nos CE do Distrito de Boane é estruturada por um paradoxo: a maior presença física nas escolas rurais coexiste com uma menor qualidade de participação, enquanto a menor presença nas escolas urbanas corresponde a uma consciência crítica mais elevada e a um posicionamento mais alto na Escada de Arnstein. Este paradoxo é explicado pela articulação entre três factores o capital educativo dos membros, o acesso diferencial à informação normativa e o papel do director escolar que operam de formas distintas em contextos urbanos e rurais.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A Escada de Participação Cidadã de Arnstein (1969)

A Escada de Participação Cidadã de Sherry R. Arnstein (1969) constitui o principal referencial teórico deste estudo. Publicada originalmente no *Journal of the American Institute of Planners,* esta teoria foi desenvolvida no contexto dos debates norte-americanos sobre a participação cidadã nos programas públicos da administração Johnson, e coloca uma questão que permanece actual: o que significa, de facto, participar?

Arnstein (1969, p. 216) parte de uma distinção fundamental entre a retórica da participação e a sua concretização real, definindo a participação cidadã como "a redistribuição do poder que permite aos cidadãos actualmente excluídos dos processos políticos e económicos serem deliberadamente incluídos no futuro". Para ilustrar a graduação deste fenómeno, propõe uma metáfora estruturante: uma escada de oito degraus, organizados em três grupos.

Tabela 1. Escada de Participação Cidadã de Arnstein (1969)

Degrau	Nível	Categoria	Tipo de poder
8°	Controlo Cidadão	Poder Cidadão	Poder real
7°	Delegação de Poder	Poder Cidadão	Poder real
6°	Parceria	Poder Cidadão	Poder real
5°	Pacificação	Concessão Mínima de Poder	Poder simbólico
4°	Consulta	Concessão Mínima de Poder	Poder simbólico
3°	Informação	Concessão Mínima de Poder	Poder simbólico

2°	Terapia	Não-Participação	Sem poder
1°	Manipulação	Não-Participação	Sem poder

Fonte: Arnstein (1969, p. 217), adaptado pela autora.

Os dois degraus inferiores Manipulação e Terapia constituem formas de não-participação: os membros da comunidade são convocados para legitimar decisões já tomadas, sem qualquer transferência real de poder. Os degraus intermédios Informação, Consulta e Pacificação representam concessões mínimas de poder: há algum fluxo de informação e ocasionalmente de opinião, mas a palavra final permanece com os detentores do poder formal. Os três degraus superiores Parceria, Delegação de Poder e Controlo Cidadão implicam formas genuínas de partilha ou transferência de poder decisório.

A pertinência desta teoria para a análise dos CE reside na sua capacidade de escalonar com precisão a diferença entre a participação formal e a participação substantiva distinção que, como este artigo demonstra, é empiricamente verificável e estruturalmente explicável.

2.2. Paulo Freire e a Cultura do Silêncio

A contribuição de Paulo Freire (1970, 1987) é mobilizada neste artigo para explicar a dimensão subjectiva do paradoxo urbano-rural. Freire (1970) descreve a "cultura do silêncio" como o processo pelo qual os grupos subalternos interiorizam a visão de mundo dos grupos dominantes como condição de sobrevivência social, tornando-se cúmplices de uma ordem que os exclui. Esta interiorização não resulta de incapacidade intelectual, mas de condições históricas e

materiais que moldam as disposições dos sujeitos face à autoridade institucional.

Aplicada ao contexto rural do Distrito de Boane, a "cultura do silêncio" freiriana explica por que razão os membros com menor escolaridade tendem a aceitar acriticamente a liderança do director e a definir a sua presença no CE em termos das suas funções mais visíveis e imediatas sem questionar a arquitectura de poder que estrutura o órgão.

2.3. Bourdieu e o Capital Cultural Como Variável Mediadora

Pierre Bourdieu (1998) oferece a grelha analítica que articula o nível educativo dos membros com a sua capacidade de participação efectiva. A noção de capital cultural o conjunto de recursos simbólicos e cognitivos adquiridos através da trajectória escolar é particularmente relevante para compreender as diferenças de participação entre membros urbanos e rurais.

Os membros com maior capital cultural dispõem de maior familiaridade com as normas e linguagens institucionais da escola, maior capacidade de interpretar os instrumentos normativos do CE e maior disposição para questionar as práticas do director. Os membros com menor capital cultural predominantes nas escolas rurais tendem a adoptar uma postura mais passiva, não por desinteresse, mas porque o campo escolar não valoriza as suas formas específicas de saber e de expressão.

3. METODOLOGIA

O estudo adoptou uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas semi-estruturadas como técnica principal de recolha de

dados. Esta opção metodológica justifica-se pela natureza do objecto de estudo as dinâmicas de poder e de participação nos CE, que exige uma aproximação interpretativa capaz de captar os significados atribuídos pelos actores às suas práticas (Bogdan & Biklen, 1994; Creswell, 2014).

A investigação foi realizada em quatro escolas primárias completas do Distrito de Boane, intencionalmente seleccionadas para representar dois contextos sociogeográficos distintos: dois contextos urbanos (EU-A e EU-B) e dois contextos rurais (ER-A e ER-B). Os nomes reais das escolas foram substituídos por códigos para proteger a identidade dos participantes e das instituições.

Tabela 2. Caracterização das Escolas e da Amostra

Código	Contexto	N.º membros CE	Entrevistados	Nota
EU-A	Urbano	~12 presentes/reunião	8	Membros com maior escolaridade
EU-B	Urbano	~12 presentes/reunião	8	Consciência crítica mais acentuada
ER-A	Rural	~16 presentes/reunião	8	Maior presença física
ER-B	Rural	~16 presentes/reunião	8	Maior conformidade com autoridade do director

Fonte: Dados da investigação.

Foram realizadas 32 entrevistas semi-estruturadas com membros dos CE de cada escola incluindo representantes da comunidade, pais e encarregados de educação, professores e directores escolares. As entrevistas foram complementadas por observação directa de sessões de trabalho dos CE e por análise documental das actas das reuniões e dos instrumentos normativos que regulam o funcionamento do órgão.

Os dados foram analisados através de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011; Miles, Huberman & Saldaña, 2014), organizando as categorias analíticas em torno das dimensões definidas pelos objectivos específicos do estudo. O posicionamento na Escada de Arnstein (1969) foi operacionalizado a partir de indicadores observáveis: quem elabora as agendas, quem conduz as reuniões, que assuntos são discutidos e em que medida as posições dos membros da comunidade influenciam as decisões finais.

Do ponto de vista ético, foram obtidos consentimentos informados de todos os participantes. Os nomes dos participantes e das escolas foram anonimizados através de um sistema de codificação que preserva as características sociocontextuais relevantes para a análise (contexto urbano/rural, tempo de permanência no CE).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. O Perfil dos Membros Como Factor Estruturante da Participação

A análise do perfil sociodemográfico dos 14 membros representantes da comunidade confirmou a hipótese de que o nível de escolaridade é o factor individual mais fortemente associado à qualidade da participação. Membros com maior escolaridade

demonstraram maior capacidade de articular críticas ao funcionamento do CE, de identificar assimetrias de poder e de formular propostas de melhoria fundamentadas. Membros com menor escolaridade predominantes nas escolas rurais tenderam a aceitar acriticamente a liderança do director e a definir o CE em termos das suas funções mais imediatas.

O tempo de permanência no CE revelou-se igualmente significativo: membros com mais anos de experiência demonstraram maior domínio do Manual de Apoio ao CE e maior disposição para exercer as funções que o quadro normativo lhes confere. Este dado aponta para a importância de políticas de continuidade de mandatos e de programas sistemáticos de capacitação.

4.2. A Assimetria de Informação Como Mecanismo de Exclusão

Um dos achados mais consistentes desta investigação é a assimetria de acesso aos instrumentos normativos que regulam o funcionamento do CE. Em todas as quatro escolas, os membros da comunidade conhecem apenas o Manual de Apoio ao CE Primária (MEDH, 2015), desconhecendo o Regulamento Geral do Ensino Básico (REGEB), as Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEOS) e outros documentos que definem com precisão os seus poderes e responsabilidades. Estes documentos existem nas escolas, mas estão acessíveis apenas aos directores e professores.

Esta retenção selectiva da informação normativa não é acidental: é o mecanismo estrutural que mantém os membros da comunidade posicionados nos degraus inferiores da Escada de Arnstein. Ao não saberem o que podem exigir, não o exigem. Ao não saberem que o

director não deveria presidir às reuniões do CE, não o questionam. Como ilustram os depoimentos recolhidos na escola urbana EU-B:

> *"É complicado o nosso relacionamento aqui, porque o manual de apoio não é de acesso fácil, está sempre novo, porque quando você pede ao director para tirar a cópia ele não disponibiliza." (Membro do CE, EU-B, 4 anos de experiência)*

Este comportamento corresponde, nos termos de Arnstein (1969), ao nível da "manipulação": o director mantém os membros desinformados sobre os seus direitos e poderes, reduzindo a sua capacidade de co-decisão. A informação ou a sua retenção é, neste contexto, uma forma de poder (Santos, 2002).

4.3. O Papel do Director Como Principal Factor de Inibição

Em todas as quatro escolas, os dados empíricos entrevistas, actas das reuniões e observação directa confirmam que é o director quem, na prática, elabora ou co-elabora as agendas, convoca os membros e conduz as reuniões. Estas são funções que o Diploma Ministerial n.º 46/2008 atribui expressamente ao Presidente do Conselho de Escola (PCE). O resultado é um órgão que discute o que o director considera aceitável discutir, e que valida decisões frequentemente tomadas antes das reuniões formais.

Este padrão manifesta-se com nuances diferentes nos contextos urbano e rural. Nas escolas rurais (ER-A e ER-B), o relacionamento com a direcção é descrito em termos geralmente positivos,

revelando uma aceitação acrítica da liderança do director que Freire (1970) designaria como expressão da "cultura do silêncio":

> *"Penso que o relacionamento com os meus colegas do conselho é bom, porque o trabalho é feito pela colectividade e transparência nos assuntos que dizem respeito à escola." (Membro do CE, ER-B, 3 anos de experiência)*

Nas escolas urbanas (EU-A e EU-B), pelo contrário, os membros demonstram uma consciência crítica mais acentuada das assimetrias de poder, identificando explicitamente a ilegitimidade da presidência do director:

> *"Já comentamos com os outros sobre a forma de actuação no conselho porquê que tem que ser a Directora da escola a dirigir os encontros, afinal não é o presidente?" (Membro do CE, EU-A, 4 anos de experiência)*

Em nenhuma das quatro escolas os membros referiram ter discutido em CE assuntos relacionados com a avaliação ou eventual substituição do director competência expressamente prevista no quadro normativo. A autocensura colectiva em torno deste tema confirma o que Santos (2002) descreve como uma das patologias mais insidiosas da democracia participativa de fachada: os participantes interiorizam os limites do "dizível", excluindo

preventivamente os temas que poderiam ameaçar a posição do detentor do poder.

4.4. O Paradoxo Urbano-Rural e o Posicionamento na Escada de Arnstein

O achado mais significativo e teoricamente relevante desta investigação é o paradoxo entre quantidade e qualidade de participação nos dois contextos. Os dados revelam uma dualidade estrutural que, embora aparentemente contra-intuitiva, é explicável pela articulação entre capital educativo, acesso à informação e consciência crítica.

Tabela 3. Comparação do funcionamento do CE nas zonas urbana e rural do Distrito de Boane

Dimensão	Escolas Urbanas (EU-A e EU-B)	Escolas Rurais (ER-A e ER-B)
Presença nas reuniões	Média de 12 membros	Média de 16 membros
Elaboração da agenda	Director elabora ou co-elabora	Presidente do CE elabora sob proposta do director
Condução das reuniões	Director conduz maioritariamente	Director conduz com participação do PCE
Consciência crítica	Membros identificam e verbalizam assimetrias de poder	Membros tendem a aceitar a autoridade do director
Tipo de participação predominante	Concessão mínima de poder	Não-participação

Nível na Escada de Arnstein	Degraus 3–5 (Informação a Pacificação)	Degraus 1–2 (Manipulação e Terapia)

Fonte: Dados das entrevistas, observação directa e análise das actas.

Os membros das escolas rurais comparecem em maior número média de 16 por reunião mas permanecem confinados aos degraus 1 e 2 da Escada de Arnstein (Manipulação e Terapia). A sua presença física é real, mas a sua capacidade de influenciar as decisões é praticamente nula: não dispõem de informação suficiente para questionar o director, não conhecem os poderes formais do CE, e a cultura de deferência à autoridade institucional impede o exercício de qualquer agência crítica.

Os membros das escolas urbanas comparecem em menor número média de 12 por reunião mas situam-se nos degraus 3 a 5 (Informação, Consulta e Pacificação). A sua menor presença física não resulta de desinteresse, mas de uma recusa consciente de participar numa encenação democrática que identificam como tal. Este padrão de afastamento activo é, paradoxalmente, um indicador de maior agência crítica: os membros urbanos reconhecem a instrumentalização do CE e recusam legitimá-la com a sua presença.

Esta dualidade é teoricamente coerente com a perspectiva de Freire (1970) sobre a "cultura do silêncio": nas comunidades rurais, a autoridade do director é interiorizada como legítima e inquestionável, tornando a presença física compatível com a ausência de agência. Nas comunidades urbanas, o capital cultural mais elevado gera uma consciência crítica que pode traduzir-se em afastamento como forma de recusa da participação de fachada.

Importa sublinhar que nenhuma das quatro escolas atingiu os degraus 6 a 8 da Escada de Arnstein Parceria, Delegação de Poder e Controlo Cidadão. O CE produz resultados concretos construção e reabilitação de infraestruturas, mobilização de recursos comunitários, mas esses resultados enquadram-se na lógica da participação como meio (mobilização de recursos para objectivos definidos externamente) e não da participação como fim (exercício do poder de co-decisão). Como Bordenave (1994) distingue com precisão, a diferença entre contribuir materialmente e governar democraticamente é a diferença entre os degraus inferiores e superiores da Escada de Arnstein.

4.5. A Voz dos Participantes: O CE Que Querem

As sugestões recolhidas junto dos membros são analiticamente reveladoras porque documentam, a partir das perspectivas dos próprios actores, as condições que tornariam o CE um espaço de participação genuína. Um membro da escola urbana EU-B formula com simplicidade e precisão a essência da aspiração ao poder real:

> *"Se pudesse mudar alguma coisa seria a forma actual de trabalhar para podermos discutir problemas de direcção relacionados com a direcção da escola. Bem-dito: queremos trabalhar à vontade." (Membro do CE, EU-B, 3 anos de experiência)*

Esta formulação "trabalhar à vontade" encerra o que Arnstein (1969) descreveu como a aspiração dos "sem-nada" ao poder real: não a

presença formal nas reuniões, mas a liberdade efectiva de deliberar sobre os assuntos que importam.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este artigo demonstrou que a participação comunitária nos Conselhos de Escola do Distrito de Boane é estruturada por um paradoxo que a leitura exclusivamente quantitativa (número de membros presentes) não captura: a maior presença física nas escolas rurais coexiste com uma menor qualidade de participação, enquanto a menor presença nas escolas urbanas corresponde a uma consciência crítica mais elevada.

Três factores explicam este paradoxo. Em primeiro lugar, o nível de escolaridade dos membros da comunidade, que determina a sua capacidade de interpretar os instrumentos normativos do CE, de identificar as assimetrias de poder nas reuniões e de exercer uma agência crítica face à liderança do director. Em segundo lugar, o acesso diferencial à informação normativa particularmente ao REGEB e às OTEOS, que constitui o principal mecanismo estrutural de manutenção dos membros da comunidade nos degraus inferiores da Escada de Arnstein. Em terceiro lugar, o papel do director na elaboração das agendas, na condução das reuniões e na retenção selectiva de informação, que transforma o CE num órgão de legitimação das decisões da direcção escolar em vez de um espaço de co-decisão.

Estes resultados têm implicações directas para a política educativa. A democratização efectiva do CE não requer a reforma do quadro normativo existente que é, nos seus traços gerais, adequado mas a sua implementação efectiva através de três vias complementares: a

supervisão regular do SDEJT sobre o funcionamento dos CE; programas sistemáticos e contextualizados de capacitação dos membros da comunidade; e mecanismos de prestação de contas dos directores relativamente ao respeito pela autonomia do PCE e pelo mandato do CE.

A análise comparativa entre contextos urbanos e rurais no mesmo distrito uma abordagem inédita na literatura moçambicana sobre CE revelou que os padrões de participação não são uniformes nem determinados exclusivamente pelo enquadramento normativo, mas são moldados pelas condições socioeconómicas locais e pelo capital educativo das comunidades. Esta conclusão aponta para a necessidade de políticas de capacitação diferenciadas, adaptadas às especificidades de cada contexto.

Estudos futuros deverão explorar a dimensão longitudinal deste fenómeno acompanhando os mesmos CE ao longo de vários anos, e alargar a análise a outros distritos de Moçambique para verificar a generalização do paradoxo identificado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNSTEIN, S. R. A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969. Disponível em: https://doi.org/10.1080/01944366908977225.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BORDENAVE, J. D. O que é participação. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BOTERF, G. Le. La participación de las comunidades en la administración de la educación. Paris: UNESCO-IIPE, 1982.

BOURDIEU, P. Escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRAY, M. Community initiatives in education: Goals, dimensions and linkages with governments. Compare: A Journal of Comparative and International Education, v. 33, n. 1, p. 31-45, 2003.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

FERNANDES, L. Mecanismos para uma gestão escolar participativa no estado do Paraná.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. Pedagogia do oprimido. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, P. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

GADOTTI, M. Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional, 2014.

GOHN, M. G. Conselhos gestores e participação sociopolítica. São Paulo: Cortez, 1996.

IBRAIMO, M.; MACHADO, S. O Conselho de Escola como espaço de participação da comunidade: dinâmicas de interacção entre os

actores educativos. Universidade Católica de Moçambique.

LEITHWOOD, K.; MENZIES, T. Forms and effects of school-based management: A review. Educational Policy, v. 12, n. 3, p. 325-346, 1998.

LULUVA, S. Políticas educacionais em Moçambique. Maputo: Texto Editores, 2013.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. Qualitative data analysis: a methods sourcebook. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). Regulamento Geral do Ensino Básico (REGEB). Maputo: MEC, 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO (MEDH). Manual de apoio ao conselho de escola primária. Maputo: MINEDH, 2015.

MOÇAMBIQUE. Diploma Ministerial n.º 46/2008, de 14 de maio. Boletim da República, Maputo, 2008.

MOÇAMBIQUE. Diploma Ministerial n.º 54/2003, de 28 de maio. Boletim da República, Maputo, 2003.

NASCIMENTO, J. M. S. Conselho escolar: os desafios na construção de novas relações na escola. 2007.

NDARUHUTSE, S. et al. School-based management in developing countries. Reading: CfBT Education Trust, 2008.

NHANICE, J. B. 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. 2013.

PARO, V. H. Escritos sobre a educação. São Paulo: Xamã, 2002.

PATEMAN, C. Participação e teoria democrática. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

SANTOS, B. de S. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Porto: Afrontamento, 2002.

---

[1] Doutoranda em Ciências da Comunicação na Universidade Wutivi. É licenciada em Administração Pública pelo Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) e mestre em Sociologia Rural e Gestão de Desenvolvimento pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Seus interesses de investigação concentram-se em administração pública, participação comunitária, comunicação e governança local. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Docente Universitário, Licenciado em Gestão de Recursos Humanos, Mestre em Pedagogia e Didática e Doutorando em Ciências da Comunicação.

[3] Docente Universitário e Doutorando na Universidade Unitiva-Wutivi, em Ciências da Comunicação. Os seus interesses de investigação abrangem economia, economia digital, comportamento do consumidor e os impactos socioeconómicos das tecnologias digitais.

[4] Doutoranda em Ciências de Comunicação pela Universidade Unitiva- Wutivi, Mestra em Ciências de Educação pela Universidade

Pedagógica, Licenciada em Estatística pela Universidade Eduardo Mondlane e Docente Univeritária. Suas áreas de investigação concentram-se em Estatística, redes sociais. comunicação e identidade digital e transormação social em contextos africanos.

[5] Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Eduardo Mondlane, Licenciado em Antropologia pe UEM Mestre em Administração Pública, pela Universidade Joaquim Chissano. Doutorando em Ciências de Comunicação pela Universidade Wutivi. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[6] Licenciado em Direito e Mestre em Comunicação, Cooperação para o Desenvolvimento. Doutorando em Ciências da Comunicação (especialização em Comunicação Organizacional) pela UniTiva. É Director-Geral da RESOLVES, Lda. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[7] Doutorando em Ciência da Computação na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Brasil, e docente na Universidade São Tomás de Moçambique (USTM). As suas áreas de investigação incluem inteligência artificial, aprendizagem de máquina, ciência computacional aplicada às ciências sociais. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail