

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Domingos Bartolomeu António

**A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Limites e possibilidades no
Complexo Escolar Camama, Angola**

Juiz de Fora

2026

Domingos Bartolomeu António

**A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Limites e possibilidades
no Complexo Escolar Camama, Angola**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Veiga Júlio Ferreira

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

António, Domingos Bartolomeu.

A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola : Limites e Possibilidades no Complexo Escolar Camama, Angola. / Domingos Bartolomeu António. -- 2026.

169 p. : il.

Orientadora: Rosângela Veiga Julio Ferreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Participação da Família. I. Ferreira, Rosângela Veiga Júlio, orient. II. Título.

Domingos Bartolomeu António

A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Limites e possibilidades no Complexo Escolar Camama, Angola.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 12 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Rosângela Veiga Júlio Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Elisabeth Gonçalves de Souza
CEFET/RJ

Prof(a) Dr(a). Camila Gonçalves Silva Figueiredo
SEE/MG

Juiz de Fora, 18/12/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Rosangela Veiga Julio Ferreira, Professor(a)**, em 14/01/2026, às 09:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Camila Gonçalves Silva Figueiredo, Usuário Externo**, em 19/01/2026, às 16:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **ELISABETH GONCALVES DE SOUZA, Usuário Externo**, em 20/01/2026, às 10:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2799502** e o código CRC **E0A257E2**.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa a realização de um sonho, conquistado graças ao apoio e à presença de pessoas especiais que caminharam ao meu lado ao longo desta longa jornada acadêmica.

Primeiramente, agradeço a Deus, pela força, pela saúde e pelas graças concedidas ao longo de toda esta caminhada.

À minha família — esposa, filhos, mãe e irmão — expressei minha gratidão pelo amor incondicional, pela paciência e pelo suporte em todos os momentos, especialmente durante os períodos em que estive ausente por causa da formação. Em particular, agradeço à minha mãe, Isabel António Domingos Bartolomeu, que sempre acreditou no meu potencial, e à minha esposa, Maria Jandira Fernandes António, que foi minha companheira constante nesta trajetória. Aos meus filhos, Radija António, Deodato António e Ariela Wayami António, vocês são minha maior motivação e razão de perseverar.

À minha mãe brasileira, Debora Vieira, e à professora Denise Vieira Franco, agradeço pelo amor dedicado aos mestrandos angolanos e pela hospitalidade acolhedora.

Aos colegas da turma 2023, minha gratidão pela oportunidade de aprender, conviver e crescer juntos. Tive o privilégio de estar ao lado de pessoas tão grandiosas e fraternas, formando amizades que levarei para toda a vida. Em especial, agradeço aos colegas Klauber Gomes, Cristina Leite, Danilo Oliveira e Igor Alvarenga, pela hospitalidade sempre que estivemos em solo brasileiro.

Agradeço à Universidade Federal de Juiz de Fora e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação pelo oferecimento deste curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

À minha equipe de orientação, composta pela Prof^a Dr^a Rosângela Veiga Júlio Ferreira e pelo Agente de Suporte Acadêmico, Prof. Dr. Daniel Eveling da Silva, agradeço pela confiança, dedicação, paciência e pelas orientações e sugestões que foram essenciais para a conclusão desta dissertação.

Ao Governo de Angola, especialmente ao Ministério da Educação, agradeço pela oportunidade de formação proporcionada aos estudantes angolanos na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Reconheço que nenhum conhecimento é possível sem a orientação de um professor e mestre. Vocês me fizeram entender que somos capazes de superar as dificuldades da vida.

Hoje, posso afirmar que somos aquilo que fazemos para transformar quem somos. Muito obrigado a todos vocês!

Hoje, não basta saber, que é conhecimento acumulado, e não basta o saber fazer, que é habilidade de aplicar esse conhecimento. É preciso querer fazer, que é uma atitude (Carlos Alberto Júlio).

RESUMO

Este estudo, realizado no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, investiga de que forma a gestão do Complexo Escolar Camama, em Angola, promove a interação com as famílias e os responsáveis pelos estudantes. A questão central é: como a gestão do Complexo Escolar Camama, Angola, vem promovendo a interação com a família e encarregados de educação dos estudantes? O objetivo geral foi analisar como a gestão da escola vem promovendo a participação da família e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama. Para tanto, os objetivos específicos incluíram: (i) descrever a relação entre a gestão escolar e as famílias, assim como os momentos e os espaços de participação promovidos pela escola; (ii) analisar os fatores que influenciam a relação escola-família; e (iii) propor um plano de atividades que possa promover maior participação dos pais e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama. O quadro teórico fundamenta-se na gestão escolar, destacando a liderança exercida pelos gestores ou diretores, cuja função principal é criar um ambiente participativo. Autores como Paro (1996) e Libâneo *et al* (2012) contribuem ao discutir a organização e a administração escolar, enquanto Lück (2012) e Polon (2011) reforçam a importância de uma gestão participativa e colaborativa, envolvendo gestores, professores e famílias em todas as dimensões do processo. A metodologia adotada é de abordagem qualitativa, incluindo pesquisa documental, entrevistas com pais ou encarregados de educação e equipe gestora (nomeadamente as subdiretoras pedagógica e administrativa), além de questionários aplicados a professores. Os resultados revelaram que, embora a escola realize reuniões, eventos culturais e utilize canais de comunicação, persistem obstáculos como a baixa frequência às reuniões, a predominância do português na comunicação e a pouca inclusão e atuação da comissão de pais. A pesquisa evidencia que a participação familiar ainda necessita de ações sistemáticas e estruturadas, apoiadas por uma gestão que valorize a autonomia, a transparência e o diálogo. Como plano de ação educacional são propostas ações voltadas à diversificação dos canais de comunicação, à criação de espaços formais de participação — como conselhos escolares, oficinas e encontros formativos — e à valorização das línguas nacionais e práticas culturais na rotina escolar. Essas ações podem fortalecer os vínculos com a comunidade, promovendo maior inclusão social, especialmente de famílias com menor escolaridade ou acesso limitado às tecnologias.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Participação da Família.

ABSTRACT

This study, conducted as part of the Professional Master's Program in Education Management and Evaluation at the Federal University of Juiz de Fora, investigates how the management of the Camama School Complex in Angola promotes interaction with families and guardians of students. The central question is: how has the management of the Camama School Complex in Angola been promoting interaction with the families and guardians of students? The general objective was to analyze how the school management has been promoting the participation of families and guardians in the Camama School Complex. To this end, the specific objectives included: (i) describing the relationship between school management and families, as well as the moments and spaces for participation promoted by the school; (ii) analyzing the factors that influence the school-family relationship; and (iii) proposing an activity plan that can promote greater participation of parents and guardians in the Camama School Complex. The theoretical framework is based on school management, highlighting the leadership exercised by managers or directors, whose main function is to create a participatory environment. Authors such as Paro (1996) and Libâneo (2012) contribute by discussing school organization and administration, while Lück (2012) and Polon (2011) reinforce the importance of participatory and collaborative management, involving managers, teachers, and families in all dimensions of the process. The methodology adopted is a qualitative approach, including documentary research, interviews with parents or guardians and the management team (namely the pedagogical and administrative sub-directors), as well as questionnaires applied to teachers. The results revealed that, although the school holds meetings, cultural events, and uses communication channels, obstacles persist such as low attendance at meetings, the predominance of Portuguese in communication, and the limited inclusion and activity of the parents' committee. The research shows that family participation still needs systematic and structured actions, supported by management that values autonomy, transparency, and dialogue. As part of the educational action plan, actions are proposed aimed at diversifying communication channels, creating formal spaces for participation—such as school councils, workshops, and training sessions—and valuing national languages and cultural practices in the school routine. These actions can strengthen ties with the community, promoting greater social inclusion, especially for families with lower levels of education or limited access to technology.

Keywords: School Management. Democratic Management. Family Participation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Divisão político-administrativa do território angolano.....	23
Figura 2 - Convocatória impressa de aproveitamento escolar enviado às famílias.....	43
Quadro 1 – Os 11 compromissos com a criança angolana.....	26
Quadro 2 - Níveis de ensino e suas características.....	31
Quadro 3 - Determinantes na participação na comunidade.....	57
Quadro 4 Princípios e características da gestão escolar participativa.....	62
Quadro 5 - Resultado das entrevistas sobre dados de perfil e línguas nacionais.....	73
Quadro 6 - Percepção sobre gestão escolar.....	77
Quadro 7 - Dificuldades causadas quando as informações chegam tardiamente às famílias.....	84
Quadro 8 - Participação da família.....	88
Quadro 9 - Interação no processo de tomada de decisão.....	101
Quadro 10 - Propostas de ações para fortalecer e ampliar a participação e a interação da família com o complexo escolar Camama.....	117
Quadro 11 - Cronograma das ações a ser realizadas no Complexo.....	118
Quadro 12 - Apresentação da pesquisa aos gestores e professores.....	119
Quadro 13 - Implementação de canais de comunicação acessíveis e diversificados.....	123
Quadro 14 - Institucionalização de espaços formais de participação para as famílias.....	130
Quadro 15 - Realização de oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de classes, professores e alunos do Complexo Escolar Camama..	39
Tabela 2 - Participação dos pais e encarregados de educação nas reuniões.....	45
Tabela 3 - Percepção dos docentes sobre as línguas nacionais.....	72
Tabela 4 - Respostas dos questionários sobre a participação da família.....	86
Tabela 5 - Interação no processo de tomada de decisão.....	98
Tabela 6 - Participação no processo de tomada de decisão.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CRA	Constituição da República de Angola
LBSEE	Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino – Angolano
MPLA	Movimento Popular de Libertação de Angola
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
RDC	República Democrática do Congo
RETEP	Reforma do Ensino Técnico e Profissional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
UNITA	União Nacional para a Independência Total de Angola
UPA/ FNLA	União das Populações de Angola / Frente Nacional de Libertação de Angola
VIH/SIDA	Vírus de Imunodeficiência Humana / Síndrome de Imunodeficiência Adquirida.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA A LUZ DOS INSTRUMENTOS LEGAIS DA REPUBLICA DE ANGOLA E NO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA	19
2.1 MARCOS REGULATÓRIOS SOBRE A EDUCAÇÃO E A FAMÍLIA	20
2.1.1 Contextualização histórico-geopolítica de Angola	20
2.1.2 As legislações educacionais de Angola	24
2.2 O COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA: LOCAL DA PESQUISA	37
2.2.1 Caracterização e contexto social	37
2.2.2 Algumas evidências sobre a participação da Família no Complexo Escolar Camama	40
2.2.3 Considerações sobre a participação da família no Complexo Escolar Camama	46
3 A PARTICIPAÇÃO DA FAMILIA E DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR	48
3.1 GESTÃO ESCOLAR, LIDERANÇA EDUCACIONAL E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA	48
3.2 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA	53
3.2.1 Determinantes da participação presentes na comunidade	57
3.3 RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA: “UMA ALIANÇA DE SUCESSO ESCOLAR”	59
3.4 PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PARA ENVOLVER AS FAMÍLIAS E A COMUNIDADE	61
3.5 PESQUISA DE CAMPO	65
3.5.1 Forma de análise dos dados	70
3.6 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	71
3.7 ENTRE O DISCURSO DEMOCRÁTICO E A PRÁTICA INSTITUCIONAL: SÍNTESE CRÍTICA DA PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA GESTÃO ESCOLAR	110
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROMOVER E FORTALECER A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO NO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA.....	116
4.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS GESTORES E PROFESSORES	118
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO ACESSÍVEIS, CONSTANTES E DIVERSIFICADOS	122

4.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ESPAÇOS FORMAIS DE PARTICIPAÇÃO PARA AS FAMÍLIAS.....	128
4.4 REALIZAÇÃO DE OFICINAS E ENCONTROS FORMATIVOS PARA GESTORES E ENCARREGADOS.....	132
4.5 SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO.....	138
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AOS PAIS E ENCARREGADOS DO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA.	156
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO APLICADO AOS PAIS E ENCARREGADOS DA EDUCAÇÃO DO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA.....	158
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA ÀS SUBDIRETORAS PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA.....	160
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO APLICADO AS SUBDIRETORAS ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA	162
APÊNDICE E - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES	164
APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO A CONSTAR NO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA	167
ANEXO I - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	169

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar e a participação da família na escola é a proposta do estudo de caso realizado no Complexo Escolar Camama, localizado no Município de Talatona, Província de Luanda-Angola. Partimos do princípio de que é fundamental a gestão escolar promover a participação ativa das famílias na vida da escola. Segundo Paro *et al.* (1997), sem incluir a comunidade, a família, a administração escolar pode se tornar apenas um arranjo interno entre os funcionários. Para isso, os órgãos de direção e a comissão de pais devem trabalhar em conjunto para elaborar estratégias que fortaleçam essa colaboração.

Segundo o verbete “Família (relação família-escola)”, disponível no site do Gestrado/UFGM, a expressão “**relação família-escola**” abrange a interação entre essas duas instituições, reconhecendo que os alunos não são indivíduos isolados, mas parte de grupos familiares com características demográficas, socioeconômicas, culturais, étnicas e raciais únicas (Gestrado, recurso *online*). Essas características influenciam como cada um lida com a escolarização e constrói sua trajetória no sistema escolar, o que torna essencial compreender as múltiplas dimensões dessa relação para intervir efetivamente em processos pedagógicos e políticos (Nogueira, 2010).

Como professor da escola pública e pesquisador, o compromisso é assegurar o bem-estar da comunidade educativa, incentivando a participação e o envolvimento dos pais na formação e desenvolvimento dos seus filhos. Minha trajetória como professor e gestor escolar é marcada por resiliência e superação. Cito uma frase de Dom Eliseu Maria Coroli, fundador das Missionárias de Santa Teresinha do Menino Jesus: “diante da dificuldade, tudo se perde, mas não a paz e a alegria”. Essa mensagem nos lembra da importância de manter a serenidade e a positividade, mesmo frente aos desafios. Como educadores, sabemos que o sucesso profissional está ligado a indagações profundas, à busca por respostas por meio de uma formação adequada e atualizada. Morin (2011) nos lembra que não adianta reformar a instituição sem reformar antes as mentes.

O Complexo Escolar Camama é uma instituição de ensino reconhecida pelo Estado angolano, que oferece educação pré-escolar e escolar até o primeiro ciclo do ensino secundário, conforme decreto-lei nº 6/10, de 24 de fevereiro de 2010. Esclarecemos que, em Angola, os Complexos Escolares são instituições de ensino que oferecem, de forma simultânea, diferentes ciclos do mesmo nível ou níveis distintos do Subsistema de Ensino Geral e da Educação de Adultos, de acordo com o decreto-lei nº 93/21, artigo 3º (Angola,

2021). Especificamente, esse Complexo Escolar abrange três níveis do Subsistema: o pré-escolar, que inclui a classe de Iniciação; o ensino primário, que abrange as classes da 1ª a 6ª; e o 1º ciclo do ensino secundário, que contempla as classes da 7ª a 9ª (Angola, 2021).

No exercício das minhas funções diárias, comecei a me indagar sobre a relação entre escola e família, principalmente ao observar a participação dos pais nas reuniões trimestrais, marcada por ser significativamente baixa, o que tende a prejudicar o relacionamento entre família e escola, essencial para o sucesso dos estudantes. Os números de participação dos pais e encarregados de educação¹ revelam uma tendência preocupante: uma diminuição constante na adesão, que, se não for tida em consideração, pode levar a um distanciamento ainda maior entre a comunidade escolar e as famílias. A baixa participação dos pais e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama reforçou a necessidade de buscar soluções para aumentar a participação deles e revisar estratégias de comunicação e participação.

A partir das preocupações sobre a ausência dos pais nas reuniões podendo comprometer a construção de um ambiente participativo (essencial para o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes) e a baixa adesão, dificultando a troca de informações e limitando as oportunidades de interação que são vitais para o entendimento mútuo entre educadores e famílias, surgiu a intenção de realizar esta investigação. Para isso, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como a gestão do Complexo Escolar Camama vem promovendo a interação com a família e encarregados da educação dos estudantes?**

Como objetivo geral estabeleceu-se: analisar como a gestão da escola pode promover maior participação da família e encarregados de educação na Complexo Escolar Camama. Como objetivos secundários foram definidos: i - descrever a relação entre a gestão escolar e família no Complexo Escolar Camama, bem como os momentos e os espaços de participação promovidos por essa instituição; ii - analisar os fatores que influenciam a relação escola-família; e iii - propor um plano de atividades que possa promover maior participação dos pais e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama.

Para atingir esses objetivos, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa a fim de interpretar os fenômenos observados e compreender as dinâmicas interativas entre a escola e a família. A pesquisa qualitativa é um método de investigação que visa compreender fenômenos

¹ O termo “encarregado” refere-se à ação de assumir responsabilidades e encargos. Conforme definido pelo dicionário Porto Editora (2003), o “encarregado de educação” é aquele parente do estudante ou qualquer adulto responsável por acompanhar, orientar e participar da vida escolar de uma criança ou adolescente. Essa figura desempenha um papel fundamental ao promover a articulação entre a educação familiar e o ensino escolar.

sociais e humanos a partir das perspectivas de indivíduos e grupos. Em contraste com a pesquisa quantitativa, que se concentra em dados numéricos e estatísticos, a pesquisa qualitativa prioriza as experiências, os significados e as interpretações subjetivas (Denzin; Lincoln, 2011). É importante destacar que a pesquisa está dividida em diferentes fases: bibliográfica, documental, entrevistas e questionários. A fase bibliográfica permitiu investigar, coletar e analisar informações já publicadas em livros, artigos, teses e outras fontes acadêmicas. Lakatos e Marconi (2017) afirmam que a pesquisa bibliográfica é um levantamento crítico de publicações em que o pesquisador analisa e discute as contribuições já existentes sobre o tema em questão. Isso implica que a pesquisa não se limite a uma simples coleta de informações, mas envolva uma análise crítica e reflexiva das obras consultadas.

A pesquisa documental incluiu listas de presença e atas de reuniões da comissão de pais e permitiu complementar a coleta de dados, possibilitando uma triangulação das informações obtidas por meio dos outros instrumentos. O foco principal da pesquisa reside nas experiências e percepções de pais ou encarregados de educação e profissionais da escola. Para complementar a investigação, analisamos as listas de presença e as atas de reuniões da comissão de pais, com autorização para realizar esse levantamento documental..

Como segunda fase da pesquisa realizamos entrevistas semiestruturadas com pais e equipe de gestão da escola, visando capturar narrativas individuais e compreender a interação entre as partes envolvidas, apresentadas, respectivamente, nos Apêndices A e B. Para Silverman (2016), essa abordagem permite ao pesquisador adaptar as perguntas conforme as respostas do entrevistado, promovendo uma conversa mais rica e informativa. Para a equipe de professores aplicamos um questionário fechado para avaliar suas percepções sobre a interação entre família e escola, como consta no Apêndice E.

O trabalho está organizado em cinco capítulos, cada um desempenhando um papel específico na estrutura da pesquisa. O capítulo introdutório tem como objetivo apresentar de forma sucinta o caso de gestão estudado, bem como o autor da pesquisa, a questão central que norteia o trabalho e os objetivos gerais e específicos que orientam a investigação. Essa seção busca contextualizar o leitor e estabelecer as bases para o desenvolvimento subsequente do estudo.

O segundo capítulo dedica-se a delinear a participação da família na escola, à luz dos instrumentos legais vigentes na República de Angola. São abordados documentos essenciais, como a Constituição da República de Angola (CRA), a Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino Angolano (LBSEE), entre outras legislações pertinentes. Além disso, esse capítulo

apresenta a caracterização do Complexo Escolar Camama, seu contexto social e as evidências que ilustram a dinâmica da participação familiar na comunidade escolar, contribuindo para compreender o cenário em que a pesquisa está inserida.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico que sustenta a discussão acerca dos processos de gestão escolar, destacando a importância da participação ativa da família e da comunidade nesse contexto. A partir dessa fundamentação, o capítulo analisa as diferentes concepções e práticas relacionadas à gestão participativa, evidenciando suas potencialidades e desafios. Essa abordagem teórica serve como base para a elaboração do plano de pesquisa de campo, que inclui a coleta e análise dos dados obtidos no ambiente de pesquisa. O capítulo apresenta ainda como foram realizadas as entrevistas e a aplicação do questionário, integrantes da segunda fase da pesquisa, bem como a análise dos dados gerados. Dessa forma, busca-se aprofundar o entendimento sobre o tema, contribuindo para uma compreensão mais ampla e apoiada dos processos de gestão escolar participativa e do envolvimento da comunidade e da família nesse cenário. A análise da pesquisa de campo evidencia que, embora haja uma valorização da participação e esforços para envolver a comunidade, ainda existem desafios na implementação de uma gestão participativa efetiva no Complexo Escolar Camama, relacionadas à comunicação e à inclusão dos pais e encarregados da educação com a instituição, à participação ativa e à formalização dos espaços formais de participação, como conselhos escolares e comissões de pais, com convocação regular e critérios claros de atuação.

O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional elaborado com o intuito de fortalecer e ampliar a participação da família na gestão do Complexo Escolar Camama. Essa proposta busca oferecer estratégias para promover uma gestão mais participativa, colaborativa e eficiente, contribuindo para o aprimoramento do ambiente escolar e o desenvolvimento da comunidade educativa. Para isso, são propostas ações voltadas a implementar canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados, a criação de espaços formais de participação, como conselhos escolares e comissões de pais, com convocação regular e critérios claros de atuação, incentivo à presença e ao envolvimento dos encarregados de educação, valorizando suas contribuições e reforçando o compromisso com a gestão democrática e a capacitação de gestores e comunidade para a gestão participativa. Essas ações contribuirão para fortalecer a participação comunitária e avançar rumo a uma gestão escolar mais democrática e efetiva. Além disso, são discutidas as estratégias que podem potencializar o envolvimento familiar, bem como os desafios enfrentados nesse relacionamento, buscando

promover uma compreensão mais aprofundada sobre o papel da família na construção de um ambiente escolar mais colaborativo e harmonioso.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais acerca da gestão e da participação da família no contexto do Complexo Escolar Camama. Nesse capítulo, são abordadas as principais reflexões sobre os limites e as possibilidades que envolvem a colaboração entre a escola e as famílias, destacando a importância de uma gestão participativa e inclusiva para o fortalecimento do processo educativo.

2 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA A LUZ DOS INSTRUMENTOS LEGAIS DA REPÚBLICA DE ANGOLA E NO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA

Este capítulo tem por objetivo descrever a relação entre a gestão escolar e a família, bem como os momentos e os espaços de participação no Complexo Escolar Camama. A partir das preocupações sobre o direito à educação e suas reverberações, incluindo a participação da família na escola, apresentamos uma descrição de como se configura o direito à participação da família na Constituição e na legislação educacional de Angola. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. A fonte documental foi constituída pelas Constituição da República de Angola, pela Lei de Base do Sistema de Educação Angolana e outros decretos-lei vigentes no país.

No desenvolvimento do trabalho entende-se a educação como uma dimensão fundante da cidadania, princípio indispensável para políticas que visam à participação de todos nos espaços sociais e políticos. Nessa direção, Cury (2002, p. 246) aponta que, no século XXI, “não há país no mundo que não garanta, em seus textos legais, o acesso de seus cidadãos à educação”. Entendemos a educação como um dos requisitos para que os indivíduos tenham acesso ao conjunto de bens e serviços disponíveis na sociedade, “constituindo-se em condição necessária para se usufruir de outros direitos decorrentes do estatuto da cidadania. O direito à educação é hoje reconhecido como um dos direitos fundamentais do homem e é consagrado na legislação de praticamente todos os países” (Oliveira, 2001, p. 15).

Segundo Oliveira (2001), o direito à educação, que consiste na obrigatoriedade e na gratuidade da educação, possui várias formas de manifestação, dependendo do tipo de sistema legal existente em cada país. A premissa do direito à educação está resguardada também nos principais documentos internacionais, como na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, ao destacar em seu artigo 26 que todos têm direito à educação, que deve ser gratuita, ao menos nos estágios elementar e fundamental. Nessa vertente, o direito à educação é constituído simultaneamente de sua compulsoriedade e gratuidade, o que incide no dever do Estado em assegurar sua garantia e efetividade. Considerando que a educação como direito se inscreve no campo da legislação educacional e a existência de um direito implica a existência de um sistema normativo (Bobbio, 1992), apresentamos, na sequência, o contexto histórico-político do país.

2.1 MARCOS REGULATÓRIOS SOBRE A EDUCAÇÃO E A FAMÍLIA

A presente seção tem por objetivo apresentar a forma como a participação da família pode ser compreendida nos documentos normativos do estado angolano, em especial na Constituição República de Angola (CRA), no Estatuto da Criança e na Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino Angolana (Lbsee) e o o decreto executivo nº 118/24, de 29 de maio de 2024. Destacamos que, apesar de, em determinados documentos, não haver a menção direta à participação da família na escola, a interpretação de alguns preceitos legais permite o entendimento de tal prescrição nos documentos normativos. Entretanto, antes de apresentar as legislações, consideramos pertinente proceder a um breve histórico de Angola.

2.1.1 Contextualização histórico-geopolítica de Angola

A trajetória histórico-geopolítica de Angola combina uma base pré-colonial plural, séculos de dominação luso-europeia e um longo pós-independência de guerra e reconstrução. Muito antes do contato europeu, o território era habitado por povos bantu organizados em reinos e chefaturas — Kongo, Ndongo, Lunda, Ovimbundu, Cokwe, entre outros — com estruturas políticas próprias, sistemas produtivos comunitários e formas de educação voltadas à transmissão de valores, técnicas e liderança social. A diversidade etnolinguística (kikongo, kimbundo, umbundo, lunda-kioko, ganguela, nhaneca-humbe, ambó, herero, xindonga), resultante de incorporações forçadas e voluntárias ao longo do tempo, moldou um Estado multinacional cuja pluralidade permanece como pilar da identidade nacional contemporânea.

O contato com Portugal iniciou-se em 1482, quando Diogo Cão, sob D. João II, chegou à foz do Zaire e estabeleceu alianças com o Reino do Kongo, cuja capital, Mbanza Kongo, já era centro reputado de formação política e religiosa. Ao longo do século XVI, consolidou-se o comércio atlântico de escravizados, convertendo Angola em um dos principais fornecedores de mão de obra para São Tomé e para as plantações do Brasil. A fundação de São Paulo da Assunção de Luanda, por Paulo Dias de Novais, em 1576, marcou a colonização formal; durante os séculos XVII e XVIII a colônia funcionou sobretudo como entreposto de escravos e recursos, enquanto o interior permanecia sob chefaturas africanas (Henderson, 1979).

O fim do tráfico (1836–1842) e a independência do Brasil redirecionaram a estratégia metropolitana para a ocupação territorial efetiva, impulsionada pela “corrida para a

África” e pela Conferência de Berlim. Campanhas militares e expedições internas fixaram as fronteiras entre o final do século XIX e as décadas de 1910–1920. No século XX, com a reorganização administrativa e o avanço da agricultura de exportação (café, sisal, cana-de-açúcar) e da imigração europeia, consolidou-se um regime colonial segregacionista que marginalizou a maioria africana do acesso a direitos e oportunidades (Coca de Campos, 2021).

Nos anos de descolonização africana, a independência do Congo Belga (1960) catalisou a luta de libertação em Angola. Assim, União das Populações de Angola / Frente Nacional de Libertação de Angola (UPA/FNLA), Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) e União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) emergiram como principais movimentos, tendo a repressão de 1961 inaugurado a guerra anticolonial. O regime salazarista respondeu com militarização e obras públicas, enquanto a exploração petrolífera em Cabinda, a partir de 1968, acrescentou peso geopolítico ao território (Messiant, 2006). A Revolução dos Cravos (1974) levou aos Acordos de Alvor e à proclamação da independência em 11 de novembro de 1975. As clivagens político-ideológicas, porém, converteram a independência no prelúdio de nova guerra: o MPLA, apoiado pela União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e Cuba, enfrentou UNITA e FNLA, com apoios externos distintos, numa confrontação que devastou infraestrutura, deslocou populações e paralisou setores sociais essenciais. A morte de Agostinho Neto (1979) e a ascensão de José Eduardo dos Santos não encerraram o conflito, tendo a paz só se firmado em 2002, após a morte de Jonas Savimbi e os acordos que levaram ao desarmamento e à transformação da UNITA em partido civil (Lukamba Gato, 2021).

A história educacional correu em paralelo a essa formação política. No período missionário-colonial, o ensino foi instrumento de evangelização e assimilação: já em 1514 havia escolas no Reino do Kongo; no século XVIII surgiram iniciativas pioneiras, como a Escola de Medicina e Anatomia de Luanda, e, no XIX, o Estado colonial instituiu estrutura formal (Conselho Inspetor, 1845; Liceu Central de Luanda, 1919). A partir de 1928, a segregação racial impôs currículos e trajetórias distintas para colonos e “indígenas”, com expansão quantitativa, mas exclusão persistente. Entre 1962 e 1975, reformas unificaram o sistema e a Universidade de Luanda foi criada, embrião da atual Universidade Agostinho Neto. Após os anos de 1975, sob orientação socialista, o Estado priorizou campanhas maciças de alfabetização, reorganizou o ensino geral (oito anos), expandiu o médio e criou vias pré-

universitárias, tendo a cooperação cubana sido decisiva para manter escolas e formar quadros em meio à guerra (Liberato, 2014).

Com a abertura política dos anos 1990 e a paz de 2002, sobreveio nova reforma: a Lei de Bases de 2003 que tornou obrigatório o primário de seis classes. O país reconstruiu milhares de escolas, contratou 20 mil docentes (2005) e reconfigurou o ensino técnico com a Reforma do Ensino Técnico e Profissional - RETEP (de quatro institutos em 2003 para 41 em 2010, cerca de 120 mil estudantes). Nesse contexto, os índices de alfabetização subiram (estimativas apontam 67% em 2009), mas persistem analfabetismo funcional, atraso e evasão, mais intensos nas áreas rurais e entre meninas. No ensino superior, as matrículas saltaram de 531 (1964) para mais de 140 mil (2011), com expansão de universidades públicas regionais e privadas — ainda com desafios de qualidade, pesquisa, bibliotecas, laboratórios e qualificação docente (Zau, 2009).

Geopoliticamente, Angola localiza-se na África austral, entre os paralelos 4°22' S e 18°02' S e os meridianos 11°41' E e 24°05' E, com 1.246.700 km², 1.650 km de costa atlântica e 4.837 km de fronteiras terrestres com Congo Brazavile, República Democrática do Congo (RDC), Zâmbia e Namíbia. A recente Lei nº 14/24, de 5 de setembro de 2024, que entrou em vigor em janeiro de 2025, redefiniu a divisão político-administrativa do país, ampliando-o para 21 províncias, 326 municípios e 378 comunas. Essa medida busca promover a descentralização administrativa, reduzir as assimetrias regionais e melhorar o acesso aos serviços públicos. Entre esses serviços, destaca-se o sistema de educação que ainda reflete profundas desigualdades territoriais. Além disso, há uma carência significativa de infraestruturas essenciais, como estradas e sistemas de transporte, essenciais para facilitar a circulação de pessoas e bens entre as zonas rurais e urbanas. Essas melhorias são fundamentais para garantir que os serviços sociais alcancem as comunidades do interior, muitas das quais enfrentam situações de vulnerabilidade. A figura 1 ilustra o mapa da divisão político-administrativa do território angolano (Angola, 2024).

Figura 1 - Divisão político-administrativa do território angolano



Fonte: <https://mat.gov.ao/web/mapa-de-angola>.

A província de Cabinda ocupa posição singular nesse contexto. Separada do restante do território angolano pela faixa do Congo Democrático, a região foi incorporada formalmente a Angola pelo Tratado de Simulambuco, de 1885, que reconhecia um estatuto de protetorado sob soberania portuguesa. Após a independência, em 1975, Cabinda manteve importância geoestratégica devido às reservas petrolíferas, mas também foi foco de tensões políticas e reivindicações autônomicas. Do ponto de vista educacional, as dificuldades de comunicação terrestre e o impacto da guerra prolongada agravaram a carência de infraestrutura e de quadros docentes, tornando a reconstrução educacional um desafio particular para o governo provincial.

Apresentamos essa síntese da história de Angola para demonstrar como desse contexto emerge — de uma história de pluralidade étnica e de exploração colonial — para buscar, no pós-guerra, um projeto de desenvolvimento assentado na reconstrução institucional e no investimento social. O sistema educativo, outrora mecanismo de dominação, torna-se eixo estratégico de cidadania e inclusão, embora permaneçam tarefas críticas: qualificar e valorizar o professorado, reduzir disparidades campo-cidade e gênero, fortalecer o ensino técnico e superior com base em qualidade, integridade acadêmica e pesquisa aplicada e articular políticas que convertam a riqueza de recursos em desenvolvimento humano sustentável. Na seção a seguir são apresentados os marcos normativos sobre a educação angolana.

2.1.2 As legislações educacionais de Angola

Destacamos que a Constituição da República de Angola passou por uma revisão significativa, culminando na sua versão de 2010, que substituiu a antiga Lei Constitucional de 1992. Essa atualização reflete o compromisso do país com a consolidação dos direitos fundamentais e a estruturação do Estado de Direito (Angola, 2010).

No que diz respeito ao direito à educação, a Constituição de 2010 dedica o artigo nº 79 à temática, sob a denominação “direito ao ensino, cultura e desporto”. Embora esse capítulo não contenha seções específicas detalhadas sobre cada um desses direitos, destaca de forma sucinta que “o Estado promove o acesso de todos à alfabetização, ao ensino, à cultura e ao desporto”, estimulando também a participação de agentes privados na sua efetivação, “nos termos da lei” (Angola, 2010). Tal disposição evidencia uma abordagem que busca equilibrar a responsabilidade do Estado com a iniciativa privada, promovendo inclusão e acessibilidade.

A proteção da família, do casamento e da filiação é abordada na Constituição no artigo nº 35, intitulado “Família, casamento e filiação”. Nesse artigo, destaca-se que “a proteção dos direitos da criança, nomeadamente, a sua educação integral e harmoniosa, a proteção da sua saúde, condições de vida e ensino, constituem absoluta prioridade da família, do Estado e da sociedade” (Angola, 2010, p.15). Nota-se a determinação legal de as condições de ensino estarem articuladas entre Estado, sociedade e família, apesar de não estabelecer prescrições legais das formas como as relações poderão ser pensadas. Além disso, o texto constitucional afirma que “o Estado, com a colaboração da família e da sociedade, promove o desenvolvimento harmonioso e integral dos jovens e adolescentes, bem como a criação de condições para a efetivação dos seus direitos políticos, económicos, sociais e culturais”

(Angola, 2010, p.15). Essas declarações reforçam a responsabilidade conjunta dos atores sociais na garantia do bem-estar infantil, promovendo o desenvolvimento integral dos jovens e criando um ambiente propício à realização de seus direitos em várias dimensões.

Por outro lado, o artigo nº 52, denominado “Participação na vida pública”, em seu parágrafo 1º assim assegura:

Todo o cidadão tem o direito de participar na vida política e na direcção dos assuntos públicos, directamente ou por intermédio de representantes livremente eleitos, e de ser informado sobre os actos do Estado e a gestão dos assuntos públicos, nos termos da Constituição e da lei².

A partir dessa determinação, entende-se “a participação cidadã na vida política e na administração dos assuntos públicos” como um direito garantido, seja de forma direta ou por meio de representantes eleitos. O artigo prescreve o acesso às informações relativas aos atos do Estado e à sua gestão, conforme previsto na legislação vigente. Entende-se a escola como uma instituição pública e um espaço de participação democrática, o que, em tese, reforçaria a participação cidadã e a responsabilidade partilhada entre a escola, família e a comunidade em geral (Angola, 2010).

Ao analisar o texto constitucional, conclui-se que, conquanto haja um reconhecimento geral do direito do cidadão de participar na vida pública, não existe uma norma específica, publicada por decreto executivo do Ministério da Educação, que regule a participação da família na gestão ou no acompanhamento do ambiente escolar. Assim, observa-se uma ênfase na proteção dos direitos da criança, conforme disposto no artigo nº 35, e no direito à participação cidadã na administração pública, previsto no artigo nº 52, mas sem uma prescrição concreta — como, por exemplo, um decreto executivo — que indique os procedimentos para garantir a atuação familiar no contexto escolar (Angola, 2010).

Por outro lado, a Constituição angolana prioriza a proteção integral da criança e o direito à participação na esfera pública. Contudo, a responsabilidade de estabelecer as diretrizes para garantir a participação da família na gestão escolar recai sobre o Ministério da Educação. Isso ocorre porque Angola é um Estado unitário, no qual muitas orientações são ditadas pelo governo central — ou seja, pelo titular do poder executivo, o ministro (arts. 8 e 21, Angola, 2010). Este, por sua vez, orienta os Gabinetes Provinciais e as Direções

² Esclarece-se ao leitor que, para as transcrições dos documentos legais e outros, mantemos a grafia do português tal como utilizado em Angola. Para a escrita do texto nos baseamos nas normas do Acordo Ortográfico de 1990 entre os países que tem o português por língua oficial.

Municipais a cumprirem tais direitos por meio da publicação de decretos executivos, por exemplo. No contexto angolano, de centralização política decisória, a despeito de serem prescritos elementos de participação da sociedade civil nos aspectos políticos e na organização dos órgãos colegiados, não são propiciados às instituições educacionais públicas elementos de autonomia para a realização de determinadas ações sem aval das instâncias governamentais.

Sob o lema “Por um futuro melhor, cuidemos da criança”, realizou-se o V Fórum Nacional Sobre a Criança, em Luanda, de 22 a 24 de junho de 2011. O evento destacou a importância de fortalecer a colaboração entre o Estado, a escola e a família para garantir o desenvolvimento integral das crianças angolanas. Entre as principais ações discutidas, avaliou-se o cumprimento de 11 compromissos assumidos anteriormente, com recomendações de manutenção, atualização ou reformulação de alguns deles, buscando assegurar avanços concretos na proteção, educação, saúde, justiça, cultura e comunicação social voltados às crianças. Destacamos, resumidamente, os 11 compromissos com a criança angolana no quadro 1.

Quadro 1 – Os 11 compromissos com a criança angolana

A) Compromissos para crianças de 0 a 5 anos	
1. Esperança de vida ao nascer	Este compromisso visa reduzir a mortalidade materna e infantil por meio da implementação do Plano Estratégico de Redução da Mortalidade, com ações em três modalidades: serviços públicos de saúde, equipes móveis e atividades comunitárias. As metas incluem diminuir em 50% as taxas de mortalidade infantil, desnutrição e mortalidade materna, além de ampliar o acesso à água potável e saneamento, promovendo ambientes saudáveis e sustentáveis para as crianças.
2. Segurança alimentar e nutricional	Assegura que todas as crianças tenham acesso a alimentos de qualidade, respeitando hábitos locais. Inclui apoio a programas comunitários de segurança alimentar, incentivo ao uso de tecnologias adaptadas, monitoramento da disponibilidade de alimentos e fortalecimento da produção agrícola e pecuária, promovendo o crescimento saudável na primeira infância.
	Foca na ampliação do registro civil gratuito de crianças menores de cinco anos, facilitando o acesso à cidadania. Envolve ações de

3. Registro de nascimento	institucionalização do registro em maternidades, capacitação de técnicos, campanhas de sensibilização e a criação de um sistema de base de dados nacional, garantindo direitos fundamentais desde o nascimento.
4. Educação da primeira infância	Propõe expandir e melhorar os cuidados e a educação de crianças de 0 a 5 anos, com o objetivo de atender, pelo menos, 30% delas até 2012. Inclui a manutenção de classes de iniciação, mobilização das famílias para a proteção infantil e a formação de educadores especializados, promovendo o desenvolvimento integral nesta fase crucial.
B) Compromissos para crianças de 6 a 18 anos	
5. Educação primária e formação profissional	Visa universalizar uma educação de qualidade para todas as crianças de 6 a 18 anos, com metas de aumentar a taxa de escolarização, reduzir disparidades de gênero, diminuir o abandono escolar, garantir o fornecimento de materiais escolares e ampliar os cursos de formação profissional, promovendo a qualificação e inclusão social dos jovens.
6. Justiça juvenil	Consiste em consolidar o Julgado de Menores como órgão responsável pelo sistema de responsabilidade penal juvenil, garantindo avanços na legislação, nos serviços de atendimento e na reintegração social de adolescentes em conflito com a lei. Inclui ações de sensibilização e a divulgação da legislação específica.
C) Compromissos para todas as crianças (0 a 18 anos)	
7. Prevenção, tratamento, apoio e redução do impacto do VIH/SIDA	Foca na implementação de políticas para reduzir a transmissão vertical do vírus, através de mobilização social, estruturas de prevenção e acompanhamento de mães soropositivas, além de promover direitos, apoio psicossocial e inclusão das crianças infectadas ou afetadas pelo VIH/SIDA, garantindo o acesso aos cuidados essenciais.
8. Prevenção e combate à violência contra a criança	Estabelece ações político-legislativas, educativas e de proteção para prevenir todas as formas de violência, incluindo abuso, negligência, tráfico, exploração sexual e trabalho infantil. Inclui a implementação do Protocolo de Palermo e o fortalecimento das redes de proteção e mediação de direitos.
	Propõe fortalecer a proteção social e as capacidades das famílias por meio da regulamentação da Lei de Bases de Proteção Social,

9. Proteção social e competências familiares	capacitação de lideranças comunitárias, disseminação de materiais educativos, promoção do acolhimento familiar e combate à violência doméstica, reforçando a responsabilidade social na proteção infantil.
D) Compromissos para garantir a sustentabilidade	
10. A criança, comunicação social, cultura e desporto	Busca aumentar a presença da comunicação social, cultura e esporte no desenvolvimento infantil, reservando espaços para temas relevantes, promovendo formação de profissionais, recuperando infraestruturas e incentivando a participação das crianças em atividades culturais e desportivas, além de fortalecer a socialização e o desenvolvimento integral.
11. A criança no Plano Nacional e no Orçamento do Estado	Enfatiza a necessidade de integrar os compromissos na planificação governamental e orçamentária, com a implementação de indicadores de monitoramento, fortalecimento da liderança local, avaliação do impacto dos recursos e mobilização de fundos adicionais, garantindo a continuidade e a sustentabilidade das ações em favor das crianças.

Fonte: V Fórum Nacional sobre a Criança – junho/2011, Angola – 11 compromissos para criança. Para um futuro melhor, cuidemos da criança.

O V Fórum Nacional Sobre a Criança reafirmou o compromisso de Angola em promover o bem-estar, a proteção e o desenvolvimento integral das crianças, por meio de ações coordenadas entre o governo, a sociedade civil, as escolas e as famílias. A implementação efetiva desses compromissos é fundamental para construir um futuro justo, saudável e inclusivo para as novas gerações, consolidando uma sociedade que valorize e invista no seu recurso mais precioso: a criança (Angola, Conselho Nacional da Criança, 2011).

A relação entre família e escola desempenha papel fundamental na promoção do desenvolvimento integral das crianças e no cumprimento dos 11 compromissos estabelecidos para a infância angolana. Segundo Libâneo (2002), a articulação entre esses dois espaços é essencial para criar um ambiente de apoio que favoreça o crescimento saudável, a aprendizagem e a cidadania, contribuindo para a redução das desigualdades e para o fortalecimento dos direitos infantis.

No que tange aos compromissos de 0 a 5 anos, como a esperança de vida ao nascer, a segurança alimentar e o registro de nascimento, a parceria entre família e escola é vital. As instituições educativas podem atuar como agentes de sensibilização, promovendo campanhas

de saúde e higiene, além de apoiar ações de fiscalização e incentivo ao registro civil, garantindo o acesso às garantias básicas desde o nascimento. Como afirma Libâneo (2002), a escola deve ser um espaço de promoção de ações integradas com a comunidade, fortalecendo o vínculo familiar e social.

Para o desenvolvimento da educação da primeira infância, a articulação com a família permite a continuidade do cuidado e da aprendizagem fora do ambiente escolar, promovendo uma formação integral. A participação da família na rotina escolar, por meio de reuniões, rodas de conversa e atividades colaborativas, potencializa o desenvolvimento cognitivo e socioemocional das crianças, aspectos essenciais para alcançar as metas de expansão e melhoria na qualidade da educação inicial (Souza, 2010).

Nos compromissos de 6 a 18 anos, como a educação primária e a formação profissional, a parceria entre escola e família é decisiva para reduzir o abandono escolar e promover a inclusão social. Lima (2012) afirma que o envolvimento familiar aumenta o entusiasmo e a compromisso das crianças com a escola, além de favorecer o acompanhamento do desempenho acadêmico e o incentivo à formação profissional. Assim, a comunidade escolar deve estabelecer canais de comunicação eficazes com as famílias, criando uma rede de suporte que favoreça o acesso e a permanência na escola.

No âmbito da justiça juvenil, o envolvimento da família é crucial para a reintegração social e a prevenção de adolescentes em conflito com a lei. A escola, ao colaborar com as famílias, pode contribuir para a formação de valores, o fortalecimento de vínculos e a orientação para escolhas saudáveis (Santos, 2015). Além disso, a comunicação entre essas duas entidades reforça a responsabilidade compartilhada na construção de uma cultura de paz e respeito aos direitos do jovem.

Para os compromissos que abrangem todas as idades, como a prevenção do VIH/SIDA, combate à violência, proteção social e fortalecimento das competências familiares, a família e a escola atuam como agentes de prevenção, apoio e formação de valores. A escola, ao trabalhar em parceria com a família, pode promover ações educativas que sensibilizem as crianças e os adolescentes, promovendo uma cultura de respeito, cuidado e cidadania (Cunha, 2018). Essa colaboração é fundamental para criar ambientes seguros e acolhedores, promovendo o desenvolvimento integral.

No que concerne às ações de sustentabilidade, cultura e desporto, a interação entre família e escola incentiva a participação em atividades culturais e esportivas, essenciais para o desenvolvimento de habilidades sociais, culturais e físicas. Como destaca Libâneo (2002), a

promoção de espaços de convivência e de participação comunitária fortalece o sentimento de pertencimento e responsabilidade social.

Por fim, o compromisso de integrar as ações na política e no orçamento do Estado reforça a importância de uma gestão participativa e integrada, na qual família e escola sejam parceiros na formulação e monitoramento de políticas públicas voltadas às crianças. Entende-se a participação da comunidade na elaboração de indicadores de sucesso e na mobilização de recursos é fundamental para garantir a continuidade e a sustentabilidade das ações (Brasil, 2010).

Assim, fica evidente que a colaboração entre família e escola pode ser uma estratégia interessante para assegurar o cumprimento de todos os compromissos com as crianças angolanas. Essa parceria fortalece a proteção, a educação, a saúde e o desenvolvimento integral das crianças, contribuindo para a construção de uma sociedade justa, saudável e sustentável.

Outro marco normativo que pode apresentar proximidade com a participação da família na escola se refere à Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino Angolano (LBSEE), a Lei nº 32/20, que altera a Lei nº 17/16 (Angola, 2016), representa uma importante atualização e complementação à Constituição da República de Angola. Essa legislação detalha de forma abrangente a organização do sistema de ensino no país, abrangendo aspectos fundamentais, como o acesso à educação, a gratuidade, a legalidade, a integridade, a laicidade, a universalidade, a democraticidade, a obrigatoriedade, a garantia da qualidade dos serviços, o currículo, os subsistemas de ensino, a tipologia das instituições educativas e as modalidades diferenciadas.

Ressalta-se que, de acordo com o Decreto-lei nº 17/16, de 7 de outubro de 2016, o sistema de educação angolano é unificado e composto por seis subsistemas e quatro níveis de ensino (Angola, 2016). Os subsistemas são: Educação Pré-Escolar, Ensino Geral, Técnico-Profissional, Formação de Professores, Formação de Adultos e Ensino Superior. Os níveis de ensino estão expressos no quadro 2.

Quadro 2 – Níveis de ensino e suas características (Decreto-lei nº 17/16, de 7 de outubro de 2016)

Níveis	Caraterísticas
Educação Pré-Escolar	Fase fundamental para o desenvolvimento psicomotor na infância, estruturada em três etapas — Creche (dos 3 meses aos 3 anos), Jardim de Infância (dos 3 aos 5 anos) e Iniciação (dos 5 aos 6 anos). A classe de Iniciação pode ser ministrada também nas escolas de Ensino Primário
Ensino Primário	Essencial para o desenvolvimento do ensino geral, com duração de seis anos, destinado a crianças que completam 6 anos até 31 de Maio do ano de matrícula. Compreende seis classes, da 1ª (começando aos 6 anos) até a 6ª (terminando aos 11 anos)
Ensino Secundário Geral	Sucede o Ensino Primário e prepara os estudantes para o Ensino Superior ou para o mercado de trabalho, incluindo formação profissional complementar. Dividido em dois ciclos de três classes cada: o 1º ciclo (7ª a 9ª classe, para alunos de 12 a 14 anos) e o 2º ciclo (10ª a 12ª classe, para alunos de 15 a 17 anos)
Ensino Superior	Voltado à formação de quadros e técnicos de alto nível, com cursos de graduação e pós-graduação, promovendo investigação científica e extensão universitária para contribuir com o desenvolvimento do país

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Decreto-lei nº 17/16, de 7 de outubro de 2016, arts. 21, 23, 27, 28, 30, 31, 61 e 67 (Angola, 2016).

A participação dos pais e responsáveis na trajetória educacional das crianças e adolescentes é fundamental, especialmente considerando os diferentes níveis de ensino e a faixa etária dos estudantes. Desde o início da escolarização até o Ensino Secundário Geral, a proximidade entre a família e a escola se torna necessária devido à condição de menoridade

dos estudantes, o que reforça a responsabilidade dos pais em acompanhar de perto o percurso acadêmico de seus filhos.

Segundo a LBSEE, os pais ou responsáveis têm a obrigação de acompanhar o desenvolvimento educacional das crianças e adolescentes até a maioridade, que ocorre aos 18 anos (Angola, 2016). Nesse sentido, observa-se que a responsabilidade paterna e materna não se limita à matrícula ou à participação ocasional, mas se estende ao acompanhamento contínuo do processo de aprendizagem, de modo a assegurar o pleno desenvolvimento do estudante, desde os primeiros anos até o Ensino Secundário Geral. A mesma lei reforça ainda essa responsabilidade ao estabelecer, em seu artigo 11, a obrigação do Estado de garantir condições de acesso e permanência na escola.

O ponto 2 do artigo 11 da LBSEE estabelece que é dever do Estado assegurar a gratuidade das etapas iniciais do ensino, incluindo a Iniciação e o 1º ciclo do Ensino Secundário, além de oferecer transporte escolar, assistência à saúde e merenda nas escolas públicas. Essa regulamentação demonstra a intencionalidade do Estado em criar condições que favoreçam a permanência dos estudantes na escola, mas também evidencia a necessidade da participação familiar atenta para esses momentos e que garanta o sucesso do processo educacional.

Ao termos em mente essas legislações, encontramos semelhanças com o pensamento de Libâneo (2001) ao destacar a importância dessa participação contínua dos pais na trajetória escolar. Para ele, a convivência e o envolvimento familiar são essenciais para a formação do estudante, pois contribuem para a construção de uma rede de apoio que favorece o rendimento acadêmico e o desenvolvimento de valores. Já Freire (1996) ressalta que a educação é uma parceria entre a escola e a família, sendo fundamental que os responsáveis estejam engajados no acompanhamento do percurso escolar, promovendo um ambiente de apoio e incentivo.

Portanto, é necessário reconhecer que até o Ensino Secundário Geral a responsabilidade dos pais e encarregados de educação deve ser reforçada, uma vez que esses estudantes ainda estão sob a sua tutela legal. A participação ativa da família constitui uma garantia de que o percurso educacional seja bem-sucedido, contribuindo para o desenvolvimento integral do estudante e para o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade.

Na gestão escolar, as reformas educacionais buscam estabelecer uma educação pública de qualidade e participativa que visa à participação dos diferentes grupos nas decisões educacionais. Possivelmente, tal elemento almeja alinhar os assuntos educacionais ao exposto

na CRA ao definir o direito dos cidadãos nos assuntos públicos, sendo necessário o estabelecimento de normativas para a forma de escolha da direção escolar e os órgãos colegiados que integram a instituição (Angola, 2010; Angola, 2021).

Cabe ressaltar que, no sistema educacional angolano, a direção escolar é composta por membros eleitos ou nomeados que participam no planejamento e supervisão das atividades de uma escola. Segundo o Decreto-lei n° 93/21 de 16 de abril de 2021, os membros do conselho de direção são administradores vinculados a um regime jurídico específico para cargos de direção e chefia nas instituições de educação pré-escolar, ensino primário e secundário. Esse decreto-lei, no artigo 4º apresenta os órgãos de direção das Instituições de Educação e Ensino os seguintes sujeitos: a) Diretor; b) Subdiretor Pedagógico e c) Subdiretor Administrativo (Angola, 2021).

Em Angola, os órgãos de direção são nomeados em comissão de serviços pelo Administrador Municipal nas escolas primárias e pelo Governador Provincial nos complexos escolares (Decreto-lei n.º 93/21, Art. 11 e 12). Nas escolas de convênio com a estrutura eclesial católica, a Congregação Religiosa propõe o pessoal para a direção, encaminhando o processo ao Gabinete do Governador Provincial para aprovação e nomeação, conforme o Acordo-Quadro entre a República de Angola e a Santa Sé (Decreto-lei n° 302/19, de 21 de outubro de 2019) (Angola, 2021; Angola 2019)³.

Dentre os profissionais que compõem a escola, o diretor é o responsável da escola pelas áreas pedagógica, científica, cultural, financeira e administrativa. No exercício das suas funções tem as seguintes competências: dirigir, coordenar e representar a escola; presidir o Conselho de Direção e coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do conselho; presidir o Conselho Pedagógico e as reuniões da Assembleia dos Professores, para além de outras atribuições descritas no presente diploma (Angola, 2021).

O diretor da escola pode ser coadjuvado por um ou dois subdirectores. Também, no exercício das suas funções, o diretor é obrigado a manter estreita relação com a família e a comunidade educativa. Como orienta o artigo 16 nas alíneas “l e o”, é também competência do diretor “promover e manter contacto estreito e permanente com os alunos e trabalhadores,

³ Este acordo reconhece a representatividade histórica da Igreja Católica e seu papel no progresso e bem-estar espiritual, moral, social, cultural, pedagógico e de saúde pública do povo angolano. A Igreja Católica tem o direito de erguer e dirigir suas próprias escolas, escolher professores conforme os requisitos legais angolanos e integrá-los no sistema educativo nacional (Decreto-lei n° 302/19, Art. 18).

pais e encarregados de educação e com toda comunidade educativa; promover a criação do Conselho da Escola para garantia da gestão participativa e inclusiva” (Angola, 2021).

Por sua vez, ao Subdiretor Pedagógico, no exercício das suas funções, compete coadjuvar o Diretor nas matérias relacionadas com área pedagógica, para além de outras competências previstas no decreto-lei e no Regulamento Interno da escola (Decreto-lei nº 93/21, art. 17), enquanto o Subdirector Administrativo, no exercício das suas funções, compete-lhe coadjuvar o Diretor nas matérias relacionadas com a área administrativa e financeira, para além de outras competências previstas no Decreto-lei nº 93/21 e no Regulamento Interno da escola (Decreto-lei nº 93/21, art. 18). Para além desse diploma (Decreto-lei nº 93/21), a organização interna do conselho de direção pode ser também decidida no regulamento interno ou no Projeto Político Pedagógico da escola (Angola, 2021).

Apresentar os integrantes da gestão escolar é importante, pois serão os responsáveis por realizar a organização das instituições escolares e se relacionar com a Comissão de Pais e Encarregados da Educação. Este tem suas bases estabelecidas no decreto executivo nº 118/24, de 29 de maio de 2024, estabelece o regulamento, a organização e o funcionamento da Comissão de Pais e Encarregados de Educação nas instituições de ensino, incluindo centros infantis, escolas de ensino pré-escolar, primário e secundário (Angola, 2024). Esse diploma visa fortalecer a colaboração entre a escola e os familiares, promovendo uma participação ativa na formação e desenvolvimento dos educandos, contribuindo para uma comunidade escolar mais harmoniosa, participativa e orientada para o sucesso educativo.

O presente regulamento estabeleceu as disposições gerais relativas à atuação da Comissão de Pais e Encarregados de Educação, órgão representativo dos pais na escola, cuja finalidade é organizar a participação do núcleo familiar na instituição de ensino e é aplicável a todas as escolas que oferecem os níveis de Educação Pré-Escolar, Ensino Primário e Secundário. A comissão deve colaborar estreitamente com a escola, professores, alunos e demais órgãos, promovendo práticas educativas positivas e buscando o bem-estar dos estudantes.

O documento esclareceu que a ”Comissão de Pais e Encarregados de Educação” é um órgão que visa facilitar a cooperação entre pais, estudantes, professores e a direção escolar. Seus principais objetivos incluem garantir práticas educativas participativas, fortalecer a relação escola-família, promover a harmonia na comunidade escolar e contribuir para o

sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral dos estudantes⁴. Entre suas atribuições, destacam-se: I - o apoio na organização de atividades curriculares, extracurriculares e visitas de estudo; II - a colaboração com os professores na atividade pedagógica; III - a sensibilização dos pais para a participação nas atividades escolares e mobilização de recursos; IV - a defesa dos interesses dos alunos; V - a identificação de problemas e proposição de soluções; VI - a promoção da disciplina, segurança, higiene e socialização; VII - a participação na organização do ano letivo, na preservação do patrimônio escolar, na formação de parcerias com entidades públicas e privadas e na gestão de conflitos internos e externos, sempre promovendo comportamentos adequados e incentivando a participação dos pais na vida escolar (Angola, 2024).

A estrutura da comissão é prescrita para ser composta por encarregados de educação de cada turma, com um limite máximo de 15 membros, sendo dirigida por um Coordenador, seu adjunto, secretário, responsável financeiro e coordenadores de subcomissões. Os órgãos que a integram incluem a Assembleia Geral, o Secretariado, o Coordenador e a Gestão de Finanças. Quanto à organização e funcionamento, a comissão possui subcomissões específicas para o Ensino Primário, Classe e Curso (II Ciclo do Ensino Secundário), responsáveis por acompanhar os educandos, responder às suas questões e elaborar relatórios. A Assembleia Geral, composta pela direção da escola e pelos pais, realiza reuniões ordinárias (duas por ano) e extraordinárias, sendo o órgão máximo de decisão, responsável por eleger e destituir a comissão, aprovar orçamentos, analisar atividades, propor soluções e avaliar a performance escolar.

Os órgãos de apoio à Comissão de Pais incluem o Secretariado, que apoia as reuniões, organiza documentação, elabora relatórios e promove encontros de pais para resolução de questões; o Coordenador, que lidera, representa a comissão, aprova planos de ação, convoca reuniões e participa na planificação de atividades extracurriculares; e a Gestão de Finanças, que administra os recursos financeiros, gere bens, elabora relatórios de contas e verifica a legalidade das despesas, garantindo que os fundos sejam utilizados para melhorar as condições físicas, materiais e atividades culturais, recreativas e de solidariedade na escola. Os membros da comissão são eleitos por votação secreta e direta, no início de cada ano letivo, por pais e encarregados de educação, com mandatos de um ano, podendo ser reeleitos desde que seus educandos permaneçam na mesma escola e demonstrem participação efetiva. Quanto

⁴ O decreto executivo nº 118/24 de 2024 estabeleceu características como “Centro Infantil”, que se refere ao espaço de educação pré-escolar voltado ao desenvolvimento integral da criança; “Escola”, definida como a instituição que promove o ensino e o desenvolvimento integral do aluno.

aos direitos e deveres, os pais e os encarregados de educação têm o direito de participar nas reuniões, votar, propor atividades e solicitar esclarecimentos. Seus deveres incluem colaborar com os professores e os órgãos escolares, contribuir para a disciplina, a segurança e o bem-estar dos alunos, conhecer a legislação vigente e atuar na prevenção de problemas como absentismo, abandono escolar, consumo de drogas ou álcool, gravidez precoce e proteção do patrimônio escolar. Os membros da comissão podem ser penalizados por condutas incompatíveis com o regulamento (Angola, 2024).

Além disso, a legislação complementar, como o decreto-lei nº 93/21, de 16 de abril de 2021, reforça a importância da gestão participativa na direção das escolas, por meio de órgãos colegiados como o Conselho de Direção, que inclui representantes da comunidade educativa, promovendo uma administração mais democrática e inclusiva (Angola, 2021).

O decreto executivo n.º 118/24, de 29 de maio de 2024, reforça a importância da colaboração entre a escola e os pais, estabelecendo regras claras para organização, funcionamento e atribuições da Comissão de Pais e Encarregados de Educação. Assim, promove uma participação mais ativa e responsável dos familiares na educação dos seus filhos, contribuindo para uma comunidade escolar mais participativa, harmoniosa e orientada para o sucesso dos estudantes. A implementação eficaz desse regulamento visa criar uma parceria sólida entre todos os atores educativos, garantindo o desenvolvimento integral e o bem-estar de cada educando (Angola, 2024).

A participação da Comissão de Pais e Encarregados de Educação na educação angolana, conforme estabelecido pelo decreto executivo nº 118/24, de 29 de maio de 2024, visa fortalecer a parceria entre a escola e a família, promovendo uma comunidade educativa mais participativa, harmônica e orientada para o sucesso dos estudantes. Esse regulamento define claramente as funções, a estrutura, os direitos e os deveres dos membros da comissão, destacando seu papel na organização de atividades, apoio pedagógico, sensibilização dos pais e na gestão de conflitos, sempre com o objetivo de garantir o bem-estar e o desenvolvimento integral dos educandos (Angola, 2024).

Ao estabelecer uma organização formal, com eleição democrática, reuniões periódicas e subcomissões específicas, o regulamento promove uma participação mais ativa e responsável dos pais na vida escolar. Tal envolvimento é essencial para criar uma gestão participativa e efetiva, que contribua para a melhoria contínua do ambiente escolar e para o sucesso acadêmico dos estudantes.

Por fim, a legislação angolana evidencia que a participação da Comissão de Pais é um elemento-chave para uma educação de qualidade, pois fomenta a colaboração entre todos os atores escolares, promove a responsabilização e contribui para a formação de uma comunidade escolar mais unida, participativa e comprometida com o sucesso dos estudantes. A implementação eficaz desses instrumentos legais é essencial para fortalecer a gestão escolar e garantir o desenvolvimento integral dos alunos, promovendo uma educação democrática, participativa e orientada para o sucesso escolar. A seguir passamos a apresentar a escola que pesquisada.

2.2 O COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA: LOCAL DA PESQUISA

Nesta seção apresentamos a realidade educacional e social do Complexo Escolar Camama, localizado na periferia de Luanda, que oferece educação e suporte às famílias de baixa renda. A instituição promove uma formação integral, enfrentando os desafios sociais e culturais de uma comunidade marcada por diversidade étnica, econômica e religiosa. A iniciativa tem como objetivo garantir o acesso à educação, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade. A realidade do bairro revela uma economia baseada no comércio informal e uma forte presença de múltiplas expressões religiosas, fatores que influenciam o contexto educacional local. Assim, o projecto educativo da escola busca integrar valores sociais, culturais e espirituais⁵, fortalecendo o processo de aprendizagem e promovendo a inclusão na comunidade.

2.2.1 Caracterização e contexto social

O Complexo Escolar Camama é uma instituição de ensino reconhecida pelo Estado angolano, oferecendo educação pré-escolar e escolar até o primeiro ciclo do ensino secundário, conforme o decreto-lei nº 6/10, de 24 de fevereiro de 2010 (Angola, 2010). Em Angola, os Complexos Escolares são instituições que oferecem, de forma integrada, diferentes ciclos do Ensino Geral e da Educação de Adultos, de acordo com o Decreto-lei nº 93/21,

⁵ No âmbito espiritual, a escola estabelece os pressupostos do viver de forma consciente e comprometida as virtudes exemplificadas pela nossa padroeira, Santa Teresinha, cuja trajetória inspira nossa caminhada diária. Essa conexão espiritual nos impulsiona a refletir sobre nossas ações e a cultivar valores como a fé, a esperança, a humildade e o amor ao próximo, princípios que norteiam nossas ações na comunidade escolar.

artigo 3º (Angola, 2021). Como fora mencionado, esse Complexo abrange três níveis do Subsistema de Ensino: o pré-escolar, incluindo a classe de Iniciação; o ensino primário, que vai da 1ª a 6ª classe; e o 1º ciclo do ensino secundário, que compreende as classes da 7ª a 9ª (Angola, 2021).

O Complexo Escolar Camama, foco do estudo, foi fundado em 2008 por Missionárias Católicas e surgiu da necessidade de atender a crianças em risco social, que estavam fora do sistema educativo e, portanto, submetido ao Acordo-Quadro, anteriormente apresentado. A instituição surgiu com o objetivo de oferecer cuidados básicos, como higiene, alimentação e oportunidades de socialização, além de prevenir a exposição a comportamentos prejudiciais, como o uso de álcool e drogas. A escola também apoia famílias de baixa renda, proporcionando acesso à educação enquanto os pais estão no trabalho (Complexo Escolar Camama, 2021).

Situado em Luanda, no Município da Camama, no Bairro Camama 1, o Complexo Escolar encontra-se próximo ao cemitério da Camama. A população local é predominantemente proveniente de diversas províncias do interior do país. Embora o português seja a língua oficial, as línguas kimbundu e kikongo também são amplamente faladas, refletindo a diversidade étnica e cultural da comunidade.

No âmbito escolar, sobretudo no que se refere ao cumprimento do currículo nacional, o Estado, por meio da Lei nº 17/16, de 7 de outubro de 2016, estabelece diretrizes específicas. O artigo 16, inciso 1, determina que o ensino deve ser ministrado em português em todo o território angolano. No entanto, conforme o inciso 3 do mesmo artigo e sem prejuízo dessa obrigatoriedade, as línguas de Angola podem ser utilizadas como complemento e instrumento de aprendizagem nos diferentes subsistemas de ensino, de acordo com regulamentações específicas previstas em diplomas próprios (Angola, 2016).

A economia do bairro no qual a escola se localiza baseia-se principalmente no comércio informal, com a presença de pequenas cantinas e barracas espalhadas pela região. A subsistência familiar depende do trabalho dos adultos, enquanto muitos jovens se dedicam a atividades comerciais. Contudo, é notável que poucas meninas trabalham fora de casa, ocupando-se principalmente com tarefas domésticas.

A instituição dedica-se à formação integral de crianças, adolescentes e jovens provenientes de diferentes extratos sociais, especialmente de famílias de baixa e média renda envolvidas no comércio informal. Além disso, o bairro é relativamente religioso, abrigando diversas denominações que refletem uma abertura à espiritualidade, embora essa

diversificação também levante questionamentos sobre as intenções por trás da existência de várias seitas religiosas, o que pode impactar o processo de ensino-aprendizagem (Complexo Escolar Camama, 2020).

O Complexo Escolar Camama contou com 942 alunos matriculados para o ano letivo 2023/2024. Para atender a esse público, o quadro de pessoal era composto por 43 funcionários, sendo cinco membros de direção, oito pessoais administrativos e 30 professores distribuídos nos dois subsistemas de ensino da escola. A tabela 1 apresenta a distribuição dos alunos e professores por classe.

Tabela 1 – Número de classes, professores e alunos do Complexo Escolar Camama

Nível de Ensino	Classes	Nº de Professores		Turmas	Nº de alunos Matriculados	
		MF*	F		MF	F
ENSINO PRIMÁRIO – MONODOCÊNCIA	INICIAÇÃO	2	2	2	64	35
	1ªCLASSE	2	2	2	72	35
	2ªCLASSE	2	1	2	88	43
	3ªCLASSE	3	3	3	128	70
	4ªCLASSE	3	1	3	95	47
	5ªCLASSE	2	2	2	88	44
	6ªCLASSE	3	1	3	95	49
Iº CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO	7ªCLASSE	14	5	3	108	58
	8ªCLASSE	14	5	3	107	77
	9ªCLASSE	14	4	3	97	46
TOTAL GERAL		30	17	26	942	504

*MF: Refere-se à soma dos profissionais dos sexos masculino e feminino. F: são os dados relativos ao sexo feminino.

OBS: O Iº ciclo tem 14 disciplinas curriculares, porém Língua Portuguesa tem dois professores, sendo uma de sexo feminino; já a Matemática tem dois professores de sexo masculino. As restantes disciplinas têm um professor cada.

Fonte: Complexo Escolar Camama (2023/2024).

A instituição tem um Conselho de Direção composto por sete membros, a citar: o Diretor, Subdirector Pedagógico, Subdirector Administrativo, Chefe de Secretaria, Secretário, Coordenador da Comissão de Pais e a Madre (representante da congregação e financeira da escola).

No que se refere à estrutura física, a escola conta com 14 salas de aula, um gabinete para cada órgão de direção, uma secretaria, duas casas de banho para os professores (uma para cada gênero), duas casas de banho para os alunos (uma para cada gênero), um gabinete Psicopedagógico, uma sala de professores, uma cantina e um campo multiuso. A seguir apresentamos algumas evidências sobre a participação da família na instituição analisada.

2.2.2 Algumas evidências sobre a participação da família no Complexo Escolar Camama

A presente seção tem por objetivo apresentar as evidências sobre a participação da família no contexto escolar. Para isso, recorre aos documentos da instituição e levantamento documentais sobre a participação de pais e encarregados da educação. De acordo com o Regulamento Interno da Escola, são direitos dos pais e encarregados de educação: ser respeitado como educador; ser informado pela Direção assim como pelos professores sobre o rendimento escolar do filho e os traços de conduta; serem escutadas as suas reclamações; participar das atividades extraescolar com os alunos (Complexo Escolar Camama, 2020). Além disso, são deveres dos pais e encarregados de educação:

Acompanhar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos; Garantir que seu educando seja pontual e assíduo na escola, que se apresenta ordenado com todo material escolar que precisa e que as tarefas dadas pelos professores sejam realizadas; **Participar nas reuniões marcadas pela Direção da Escola ou pela comissão de encarregados**; Colaborar pela conservação e desenvolvimento da Escola; Justificar as faltas dos filhos no prazo de 48 horas e Entregar no prazo recomendado pela Escola todos os documentos necessários a matrícula do filho (Complexo Escolar Camama, 2020, p. 11, grifos nossos).

Além disso, tanto o Projeto Político Pedagógico quanto o Regulamento Interno da instituição carecem de um artigo ou subcapítulo que trate especificamente da participação dos pais e da relação entre escola e família. Embora o regulamento interno mencione os direitos e os deveres dos pais e responsáveis, é evidente que uma abordagem mais explícita sobre a participação e o envolvimento da família na educação dos alunos seja essencial para fortalecer essa relação (Complexo Escolar Camama, 2020).

No ano de 2022, foi realizada, no Complexo Escolar Camama, uma assembleia dos pais com o propósito de dinamizar e renovar a comissão de pais e encarregados de educação, pois, como a antiga coordenadora mudara de residência, foram eleitos três representantes dos

pais para a composição da Assembleia: o Coordenador da Comissão, a Vice-coordenadora e a Secretária. Cabe esclarecer que, como determinado pelo decreto executivo nº 118/24, de 29 de maio de 2024, os membros das Comissões de Pais e Encarregados de Educação são nomeados por delegação dos próprios Pais e Encarregados de Educação, por um período correspondente a um ano letivo (Angola, 2024). Além disso, esses membros podem ser reeleitos para mandatos subsequentes, desde que atendam a duas condições: que seus educandos permaneçam matriculados na mesma instituição de ensino e que tenham demonstrado participação efetiva nas atividades realizadas no ano anterior. O Decreto Executivo nº 118/24, de 29 de maio de 2024, estabelece, em seu artigo 6º, inciso 2, que a Comissão de Pais e Encarregados de Educação deve ser composta por um coordenador, um coordenador adjunto, um secretário, um responsável financeiro e coordenadores das subcomissões. No entanto, na escola pesquisada, a composição da comissão inclui apenas o coordenador, o vice-coordenador e o secretário, indicando uma possível dificuldade ou problema na efetiva participação dos pais e encarregados de educação, uma vez que as demais funções previstas não foram preenchidas pelos encarregados do referido complexo escolar.

Conforme já apresentado anteriormente, o decreto-executivo nº 118/24, de 29 de maio, estabelece que a Comissão de Pais e Encarregados da Educação tem a obrigação de representar esse grupo perante a escola e os órgãos de direção, transmitindo as suas inquietações e sugestões.

A comissão tem ainda diversas atribuições, incluindo: I - colaborar com a escola no acompanhamento próximo do processo de ensino e aprendizagem dos alunos; II - participar das reuniões convocadas pelo Conselho de Direção; III - emitir opiniões, tanto positivas quanto negativas, sobre questões que estejam em andamento na escola, contribuindo para a sua resolução; IV - mobilizar ou motivar os demais encarregados de educação a participarem das atividades que requerem a sua presença; V - auxiliar na coordenação das atividades extracurriculares; VI - incentivar o cumprimento dos direitos e deveres dos pais e encarregados de educação, promovendo uma participação ativa e colaborativa no ambiente escolar (Angola, 2024).

A comissão de pais exerce um papel essencial na construção e manutenção de uma relação saudável entre a escola e a família. Sua importância se manifesta na promoção de um diálogo eficaz, que permite a troca de informações e experiências entre educadores e responsáveis. Essa interação não apenas divulga o cotidiano escolar, mas também proporciona

aos pais uma melhor compreensão dos desafios enfrentados pela escola, além de viabilizar a contribuição de sugestões e opiniões sobre a educação dos alunos.

Conforme destaca Diogo (1988 *apud* Picanço, 2012, p. 29):

A participação dos encarregados de educação e dos seus representantes em órgãos de direção testemunha a emergência de um novo paradigma de escola que, dotado de autonomia, define e incrementa as suas políticas educativas locais em parceria com as famílias e agentes comunitários.

Contudo, na prática, esses princípios ainda estão distantes de serem concretizados na realidade da maioria das instituições de ensino, o que nos leva a refletir sobre as razões que dificultam essa transformação e, em especial, no Complexo Escolar Camama.

A presença ativa da comissão de pais na escola é igualmente crucial para fortalecer o senso de comunidade. A participação dos pais nas decisões e atividades escolares ajuda a criar um ambiente colaborativo, onde todos se sentem integrados ao processo educativo. Essa atuação não apenas pode elevar o engajamento dos pais, mas também oferecer aos alunos um apoio emocional e social reforçado, uma vez que percebem que seus responsáveis estão envolvidos em sua educação (Lück, 2012).

Por outro lado, a fraca participação de pais pode acarretar consequências para a relação entre escola e família. Sem a participação dos pais, a comunicação tende a se tornar unilateral, podendo gerar mal-entendidos e desconfiança entre os participantes. Dessa forma, a comissão de pais não é apenas um espaço de diálogo e participação, mas uma órgão que pode assegurar que a educação dos estudantes seja uma responsabilidade compartilhada entre a escola e a família.

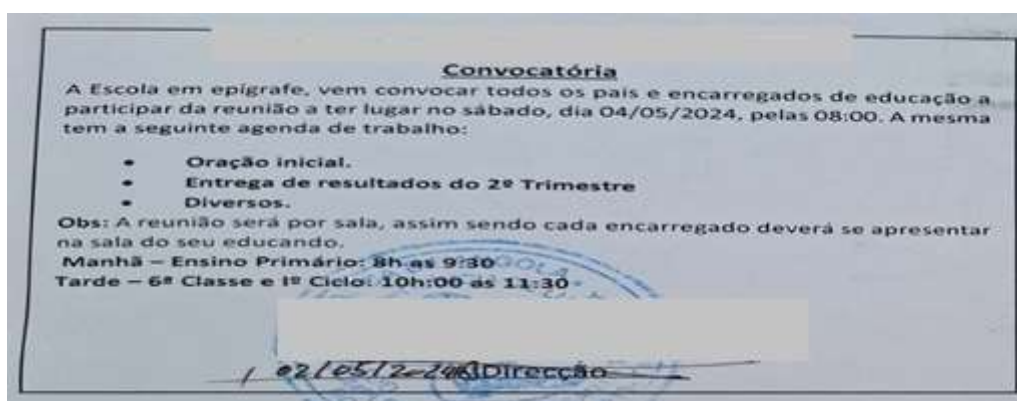
A comunicação eficaz entre a escola e os pais ou encarregados de educação é fundamental para o sucesso acadêmico e social dos alunos. A falta de comunicação pode comprometer não apenas o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos, mas também impactar o desempenho acadêmico e o bem-estar emocional dos estudantes.

Em pesquisa feita em documentos como o Regulamento Interno e o Projeto Político Pedagógico, constatamos que o Complexo Escolar Camama recomenda utilizar diversas formas de comunicação, buscando alcançar o maior número possível de pais e responsáveis de educação (Complexo Escolar Camama, 2020). Em situações de emergência, a abordagem é realizada de maneira imediata e direta, procurando a escola contatar os pais para que compareçam prontamente, demonstrando a seriedade das situações que exigem atenção imediata. Além disso, durante a abertura do ano letivo e nas reuniões trimestrais que abordam

o aproveitamento escolar dos alunos, convites impressos são enviados aos pais e responsáveis de educação, acompanhados de informações detalhadas sobre as atividades e os objetivos do ano letivo.

A figura 2 ilustra um exemplo de bilhete impresso, denominado convocatória, enviado pelo Complexo Escolar Camama às famílias e aos encarregados de educação, com o objetivo de convocá-los para a reunião de apresentação do desempenho dos estudantes⁶.

Figura 2 – Convocatória impressa de aproveitamento escolar enviado às famílias



Fonte: Complexo Escolar Camama (2024).

É importante destacar que o descompasso na comunicação vai além da simples ausência de respostas a convites para reuniões ou eventos. Normalmente, os bilhetes impressos são entregues aos alunos com o objetivo de serem repassados aos pais ou responsáveis, e, além disso, a direção da escola frequentemente solicita à comissão de pais que divulgue ou publique essas mensagens no grupo de *WhatsApp* dos encarregados de educação. Este último surgiu como parte de uma estratégia de comunicação atual cujo uso a escola implementou a partir da organização pela comissão de pais. Essa ferramenta digital tem potencial para facilitar a troca de informações e promover o engajamento dos pais de forma mais interativa e imediata.

No entanto, a escola enfrenta alguns desafios relacionados à atualização dos dados de participação dos pais nesses grupos. O primeiro deles é que a responsabilidade de adicionar os encarregados de educação ao grupo de *WhatsApp* recai sobre a comissão de pais, por meio de sua coordenação, composta pelos órgãos de Coordenador, Secretariado e Gestor Financeiro.

⁶ Por questões de anonimato, optamos por editar o documento, a fim de salvaguardar o nome da escola e a assinatura do(a) diretor(a) da instituição.

Além disso, conforme o Decreto nº 118/24, foram criadas condições para que essa comissão trabalhe em estreita colaboração com a direção da escola, atuando como porta-voz das principais preocupações de todos os pais e encarregados de educação. Dessa forma, esse processo é fundamental para que os responsáveis possam acompanhar as atividades da comissão e da escola, muitas das quais demandam sua participação ativa (Angola, 2024).

O segundo obstáculo é que nem todos os pais utilizam ferramentas digitais como o *WhatsApp*. Alguns podem não estar cientes da existência desses grupos, enquanto outros não têm acesso regular a essas plataformas, o que pode criar uma barreira adicional para uma comunicação mais efetiva e uma interação contínua. Superar esses desafios seria um passo importante para aumentar a participação dos encarregados de educação e fortalecer o vínculo entre escola e família (Complexo Escolar Camama, 2020).

Periodicamente, os pais e responsáveis são convocados a participar de reuniões trimestrais de acompanhamento acadêmico, além das reuniões realizadas no início e no final do ano letivo. Também são convidados a participar de atividades extracurriculares, como a festa da escola, a celebração do Dia da Criança Africana e concursos expositivos relacionados ao Dia de África. Essas atividades são agendadas e organizadas pela escola, com a liderança da comissão de atividades extracurriculares e sob a devida supervisão da direção.

Quanto às festas da escola, a celebração anual ocorre no dia 1º de outubro, começando com uma missa de ação de graças e, na sequência, uma tarde cultural. O Dia da Criança Africana, celebrado em 16 de junho, também tem ocorrido com a realização de uma manhã desportiva e cultural. Em todas essas atividades, e de forma semelhante às demais mencionadas, os pais são convidados a acompanhar seus filhos, trazendo o seu farnel.

Para a atividade do Dia da África, em 25 de maio, a comissão organizadora da atividade procura sortear o nome do país africano que cada turma vai representar, apresentando, de forma criativa, os traços culturais do país escolhido. Nessa edição específica, do ano de 2025, as famílias e os professores de cada turma foram os principais responsáveis por preparar seus educandos, pesquisando, de modo geral, os traços culturais do país selecionado para o concurso. Ou seja, as famílias apoiam as crianças com materiais, como trajes africanos típicos, danças e gastronomia, entre outros aspectos. Os professores também pesquisam os traços culturais do país correspondente à sua turma, com o objetivo de preparar e treinar para a vitória no concurso. A direção da escola, juntamente com os membros da comissão organizadora, compôs a mesa de jurados.

Apesar de tais atividades envolvendo os pais ou encarregados da educação, notamos uma lacuna na comunicação na falta de *feedback* por parte dos pais acerca da educação e das necessidades dos alunos. Segundo Silva (2020), a ausência de retorno por parte dos pais sobre a formação de seus filhos pode gerar uma deficiência no apoio emocional e pedagógico, o que, por sua vez, pode afetar negativamente a motivação e o desempenho acadêmico das crianças.

Observa-se com preocupação a participação dos pais nas reuniões trimestrais da escola a qual tem se mostrado baixa ao longo dos últimos semestres. As reuniões trimestrais são um espaço crucial para o diálogo no qual se discutem as estratégias educacionais, o desempenho dos alunos e as expectativas para o futuro.

O tabela 2 apresenta o número de participação de pais nas reuniões trimestrais dos anos de 2023/2024 e 2024/2025.

Tabela 2 – Participação dos pais e encarregados de educação nas reuniões

Ano Letivo	Nível de Ensino	Nº de alunos	Participação Trimestrais	
2023/2024	Ensino Primário	630	238	
	Iº Ciclo	312	129	
Total:		942	367	
2024/ 2025	Ensino Primário	637	Iº T: 432	2ºT: 323
	Iº Ciclo	328	Iº T: 256	2ºT: 186
Total:		965	Iº T: 688	2º T: 509

Fonte: Dados extraídos dos encontros trimestrais de apresentação do aproveitamento dos alunos nos anos acima referidos (Complexo Camama, 2024 - 2025).

Os números expostos na tabela 2 revelam uma tendência preocupante: uma diminuição constante na adesão, que, se não for tida em consideração, pode levar a um distanciamento ainda maior entre a comunidade escolar e as famílias. Essa baixa participação no Complexo Escolar Camama reforça não só a necessidade de buscar soluções criativas e efetivas para aumentar a participação dos pais, mas também denota a urgência em revisar as estratégias de comunicação e engajamento. A seguir passamos para algumas considerações sobre alguns elementos importantes levantados pelo trabalho.

2.2.3 Considerações sobre a participação da família no Complexo Escolar Camama

Este capítulo apresentou elementos sobre a participação da família na realidade pesquisada. Entendemos que tal relação é um aspecto fundamental para o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes angolanos, sendo respaldada por instrumentos legais nacionais. A análise das normativas revela que a Constituição da República de Angola (CRA) de 2010 apresenta, de forma clara, a proteção dos direitos da criança e garante a participação cidadã na esfera pública. Destaca-se o artigo nº 35 que reforça a responsabilidade conjunta da família, do Estado e da sociedade na educação e proteção infantil, e o artigo nº 52, que assegura a participação cidadã na administração pública. Sendo a escola uma instituição pública e um espaço de participação democrática, ela garante o cumprimento desse artigo nº 52, reforçando a participação cidadã e a responsabilidade partilhada entre a escola, família e a comunidade em geral (Angola, 2010).

Por sua vez, a Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino Angolano (LBSEE), através da Lei nº 17/16, de 7 de outubro de 2016, e da Lei nº 32/20, de 12 de agosto de 2020, apresenta uma abordagem mais detalhada sobre a organização do sistema de ensino, incluindo a participação dos pais e encarregados de educação. Essas legislações reforçam a responsabilidade dos pais de acompanhar o desenvolvimento educacional dos seus filhos, desde a matrícula até a maioridade, e estabelecem obrigações do Estado em garantir condições de acesso, permanência e apoio às famílias.

Nesse contexto, a Comissão de Pais, regulamentada pelo Decreto executivo nº 118/24 de 2024, surge como uma ferramenta importante para fortalecer essa participação, promovendo a criação de órgãos representativos dos pais, com atribuições de apoio, sensibilização e participação na vida escolar. Ainda assim, sua efetividade depende do envolvimento ativo, da comunicação eficiente e do reconhecimento da sua importância por parte das instituições educativas.

A realidade do Complexo Escolar Camama ilustra bem esses aspectos: apesar de existirem normativas que preconizam a participação familiar, há desafios na sua implementação prática, como dificuldades na comunicação, baixa frequência às reuniões e insuficiente envolvimento dos pais nas atividades escolares. Essas dificuldades refletem lacunas na operacionalização das normativas, indicando a necessidade de estratégias mais eficazes de engajamento e comunicação.

Por fim, este capítulo reforça a necessidade de construção de uma parceria sólida entre família e escola como sendo essencial para o alcance dos objetivos educacionais e sociais do país. A colaboração, o diálogo permanente, a participação nas decisões e o envolvimento nas atividades escolares podem se configurar como elementos-chave para promover uma educação mais inclusiva, participativa e orientada para o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes angolanos. A efetivação dessas ações requer a interação, a sensibilização de todos os atores envolvidos (*stakeholders*) e a implementação de práticas pedagógicas e administrativas que valorizem a participação familiar como um direito e um dever compartilhado.

3 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo tem por objetivo analisar os fatores que influenciam na relação escola-família no Complexo Escolar Camama. Para isso, apresenta uma discussão acerca do processo de gestão escolar, destacando a importância de uma abordagem participativa e democrática na gestão educacional. São discutidos os elementos essenciais que envolvem a liderança educacional, a participação da família e da comunidade, além das práticas que promovem a inclusão e o envolvimento de todos os atores no ambiente escolar. Por meio de uma revisão teórica, buscou-se analisar a compreensão de que uma gestão escolar eficaz, colaborativa e orientada para a autonomia pode ser fundamental para a melhoria da qualidade do ensino, o fortalecimento da convivência democrática e o desenvolvimento integral dos estudantes. Em um segundo momento, o material descreve a elaboração do plano de pesquisa de campo, que compreende a coleta e a análise dos dados obtidos no ambiente de pesquisa. Também detalha como foram realizadas as entrevistas e a aplicação do questionário, integrantes da segunda fase da pesquisa, além da análise dos dados gerados.

3.1 GESTÃO ESCOLAR, LIDERANÇA EDUCACIONAL E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A gestão escolar constitui-se como um elemento fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, atuando como um processo que envolve administração, liderança e organização dos recursos pedagógicos, humanos e materiais de uma organização ou instituição de ensino.

Sendo a escola organização, nela sobressai a interação entre as pessoas para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, o que a diferencia das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais (Libâneo *et al*, 2012). Paro (1996 *apud* Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 437), prefere denominar esse conjunto de características de **administração escolar**. Sua definição também é útil por sintetizar a tarefa de administrar em dois conceitos bem claros, a racionalização de recursos e a coordenação do esforço coletivos em função dos objetivos. Em suas palavras:

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. (...) Os recursos envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. (...) A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo” (Paro, 1996, *apud* Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 437).

O trecho de Paro, citado por Libâneo, Oliveira e Toschi, oferece uma compreensão aprofundada do conceito de administração, destacando sua essência como uma utilização racional de recursos para alcançar fins determinados. Na perspectiva da administração escolar, essa definição é fundamental para refletirmos sobre como as escolas podem agir de forma eficiente e eficaz na busca pela melhoria da educação.

Primeiramente, ao afirmar que a administração envolve a utilização racional de recursos, podemos relacionar esse conceito à gestão de recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos nas escolas. Uma administração escolar eficaz deve planejar, organizar e utilizar esses recursos de modo racional, garantindo que cada elemento seja empregado de maneira a promover o desenvolvimento integral dos estudantes e o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem.

Em segundo lugar, o texto destaca que os recursos envolvem elementos materiais e conceituais, além do esforço humano coordenado. Na escola, isso implica não apenas em gerir materiais pedagógicos e infraestrutura, mas também em valorizar e coordenar os esforços dos professores, funcionários, alunos e demais atores envolvidos. A administração escolar, portanto, deve atuar como uma força integradora, promovendo a cooperação e o engajamento de todos no alcance de objetivos comuns, como a formação de cidadãos críticos e capazes.

Por fim, ao mencionar que a administração pode ser vista na teoria e na prática como a *racionalização do trabalho* e a *coordenação do esforço humano coletivo*, encontramos uma orientação importante para a gestão escolar. A racionalização do trabalho se traduz na organização eficiente das atividades pedagógicas e administrativas, enquanto a coordenação do esforço coletivo requer liderança, comunicação eficaz e o desenvolvimento de uma cultura de colaboração dentro da escola. Assim, a perspectiva de Paro reforça que a administração escolar não é apenas uma tarefa burocrática, mas um processo estratégico que visa otimizar recursos e esforços humanos com o objetivo de promover um ambiente educacional mais

eficiente, justo e capaz de atender às demandas sociais e culturais da comunidade. Assim, a administração escolar se configura como uma prática indispensável para a construção de uma educação de qualidade.

Segundo autores como Libâneo (2008) e Santos (2006), a compreensão da gestão escolar transcende a mera atuação administrativa, assumindo uma dimensão pedagógica e social, voltada para a promoção do sucesso escolar e o fortalecimento da autonomia escolar.

Libâneo (2008), um dos autores destacados no cenário da gestão educacional brasileira, define a gestão escolar como “um campo de atuação que exige uma articulação entre as funções administrativas, pedagógicas e de liderança, de modo a promover a melhoria contínua da escola” (Libâneo, 2008, p. 45). Para ele, a gestão escolar deve estar alinhada às políticas públicas e às demandas específicas de cada comunidade escolar, promovendo uma gestão democrática e participativa.

Paro (2004), por sua vez, reforça a importância da gestão na perspectiva de promover a participação coletiva e a autonomia da escola. Ele afirma que “a gestão escolar deve ser um espaço de construção coletiva, onde todos os atores escolares possam participar ativamente das decisões, contribuindo para a construção de uma escola mais democrática e eficiente” (Paro, 2004, p. 78). Sua abordagem destaca o papel do gestor como facilitador do trabalho coletivo e da autonomia institucional, essenciais para o fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem.

Santos (2006, p. 102) complementa essa visão ao enfatizar que “a gestão escolar é um processo de liderança que deve estimular a inovação, a reflexão e a participação de toda a comunidade escolar, visando à melhoria contínua da prática educativa”. Para ele, a gestão eficaz não se limita às tarefas burocráticas, mas envolve também a capacidade de liderar mudanças e promover um ambiente escolar colaborativo.

A relevância da gestão escolar reside na sua capacidade de transformar a escola em um espaço de desenvolvimento humano, acadêmico e social. Como salientam esses autores, uma liderança democrática, participativa e inovadora é essencial para garantir a qualidade do ensino, a equidade e a inclusão, refletindo-se na formação de cidadãos críticos e atuantes na sociedade.

Em relação à **liderança do gestor escolar**, frequentemente denominada como diretor, desempenha um papel essencial na construção de uma instituição que valoriza a autonomia de professores e alunos, promove a participação ativa da comunidade e prioriza a melhoria da aprendizagem. Essa tarefa, que se apresenta como um desafio, exige a assimilação de novos

conhecimentos, atitudes e valores, além da adoção de uma abordagem inovadora em relação à organização escolar e aos processos de ensino-aprendizagem. Em contextos educacionais que superam tais dificuldades, a liderança do diretor se torna imprescindível. Nos últimos anos, a expressão “gestão escolar” ganhou destaque, integrada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e à participação ativa dos envolvidos nas decisões que moldam a escola, buscando um comprometimento coletivo por resultados educacionais eficazes e significativos (Lück, 2013).

Com as transformações políticas ocorridas na década de 1990, especialmente no contexto angolano, a importância da liderança do diretor escolar para a melhoria do desempenho acadêmico passou a ganhar maior destaque. Esse período marcou a transição de um Estado monopartidário socialista para uma República de Angola que adotou a pluralidade de partidos, consolidando um modelo democrático. Além disso, houve uma orientação voltada para a economia de mercado, o que abriu espaço para o desenvolvimento do capital humano⁷ por meio do saber fazer e da meritocracia, buscando assegurar o progresso social das comunidades. Nesse processo, a participação contínua de todos os *stakeholders* tornou-se fundamental para garantir o avanço sustentável do sistema educacional e o bem-estar social. (Costa, 2018). Assim, emergiu uma pressão por um novo perfil de gestor/diretor, capaz de fomentar a construção coletiva de um projeto pedagógico que assegure qualidade educacional (Neubauer; Cruz, 2006). Refletir sobre as responsabilidades do gestor escolar se torna crucial para entender as novas exigências de uma educação de qualidade em um mundo em constante mudança.

Lück (2012) destaca algumas dimensões de liderança em escolas eficazes, que incluem:

- **Enfoque pedagógico:** o gestor deve ter uma visão pedagógica clara, priorizando práticas que promovam o aprendizado.
- **Ênfase em relações humanas:** a importância da empatia e comunicação aberta deve ser reconhecida.

⁷ O Capital Humano é o valor agregado aos resultados de uma organização pelos profissionais, derivado de seus conhecimentos técnicos, experiências, habilidades, comportamentos e competências pessoais. Em empresas altamente competitivas, ele pode ser entendido como o bem mais precioso, superior ao mero número de funcionários. O foco não está na quantidade de pessoas, mas na soma de expertises, capacidades, conhecimentos e atitudes que os colaboradores possuem para desempenhar suas funções; por isso cabe à organização investir nesses diferentes aspectos para transformar o talento dos seus funcionários em capital efetivo.

- **Criação de ambiente positivo:** cultivar um clima escolar de segurança, confiança e cooperação entre todos.
- **Ações voltadas para metas claras:** estabelecer objetivos mensuráveis que incentivem o trabalho em equipe.
- **Disciplina em sala de aula:** assegurar um ambiente disciplinado e fornecer suporte aos professores.
- **Capacitação contínua:** promover o desenvolvimento profissional focado em estratégias que melhorem o ensino.
- **Acompanhamento das atividades:** monitorar regularmente práticas e resultados educacionais.

No que se refere aos **elementos de apoio à liderança**, Lück (2012) ressalta a importância de:

- **Consenso sobre valores e objetivos:** adesão da comunidade escolar a um conjunto comum facilita coesão e motivação.
- **Planejamento de longo prazo:** consideração das necessidades futuras da escola e promoção de desenvolvimento sustentável.
- **Estabilidade do corpo docente:** manutenção de uma equipe de professores qualificada para a continuidade das práticas pedagógicas.
- **Apoio de esferas governamentais:** colaboração com entidades governamentais para garantir recursos e suporte para melhorias.

Em nossa perspectiva, o perfil de liderança pedagógica, definido por Polon (2011), é fundamental, pois permite que as famílias e a comunidade acompanhem de forma eficaz o processo de ensino e aprendizagem, oferecendo suporte aos professores em suas práticas pedagógicas. Por sua vez, o perfil de liderança relacional fortalece ainda mais essa conexão com o contexto de gestão em análise, uma vez que fomenta uma maior interação e participação da família e da comunidade em geral em todas as etapas da gestão escolar (Polon, 2011)⁸. Portanto, para uma gestão escolar eficaz, é necessário envolver os

⁸ De acordo com Polon (2011), a caracterização dos perfis de liderança dos diretores nas escolas participantes do Projeto Geres revelou três tipos: **Liderança Pedagógica (LP)**: refere-se à orientação e ao acompanhamento do planejamento escolar; **Liderança Organizacional (LO)**: relaciona-se ao suporte às necessidades cotidianas dos professores e ao controle de resultados; **Liderança Relacional**

participantes, orientando a liderança e estruturando um sistema de apoio que impacte positivamente a qualidade educacional.

Assim, tanto o perfil de liderança pedagógica quanto o relacional apresentam uma íntima relação com o caso de gestão em estudo. Ambos os perfis não apenas facilitam a colaboração dos pais e da comunidade, mas também enriquecem o processo pedagógico da escola, criando um ambiente de aprendizado mais integrado e colaborativo. A valorização dessas lideranças contribui diretamente para o desenvolvimento de um ambiente escolar mais participativo e eficaz, em que todos (gestores, professores, pais etc.) têm voz e são incentivados a contribuir para o sucesso educacional. Para uma compreensão mais aprofundada sobre o papel e a importância da participação familiar no contexto escolar, abordaremos de maneira detalhada e sustentada os aspectos que envolvem essa relação na seção seguinte.

3.2 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

O conceito de participação é multifacetado e apresenta contradições conforme o contexto. Bordenave (1985) adverte que a participação pode ter um duplo papel: pode promover liberdade e igualdade, mas também manter a dominação de poucos sobre muitos. Assim, o fenômeno da marginalidade contrapõe-se à participação, que é definida como a intervenção ativa em processos sociais (Bordenave, 1985).

A participação é reconhecida como fundamental para a gestão democrática, manifestando-se de várias maneiras. Bordenave (1985, p. 22) esclarece que “a palavra participação vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”. Complementando, Motta (2003) argumenta que participar implica exercer influência sobre decisões. Essa natureza persistente da participação social, descrita por Bordenave (1985, p. 25) como “o processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, gestão e usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada”, reforça a necessidade de um envolvimento dinâmico.

Werle (2003) assinala que a participação promove a conscientização crítica dos indivíduos, enquanto Bordenave (1985) enfatiza que esta deve ser considerada um direito

(LR): foca na interação com a comunidade escolar, evidenciando que a eficiência da gestão se entrelaça com um engajamento colaborativo.

humano, que não deve ser idealizada como uma solução para todos os problemas. Nesse sentido, Motta (2003) categoriza cinco tipos de participação: “participação imposta”, que melhora a estrutura, mas não permite exploração coletiva; “participação conflitual”, que exclui trabalhadores em negociações entre patrões e sindicatos; “participação funcional”, identificada por reuniões recorrentes; “participação administrativa”, caracterizada por representação na gestão educacional; e “cogestão”, que implica co-decisão, refletindo diferentes níveis de envolvimento e influência.

A participação de pais e encarregados da educação no contexto escolar é um elemento fundamental para promover uma gestão democrática e efetiva, contribuindo para o desenvolvimento de uma educação mais inclusiva e participativa. Segundo Motta (2003), a categorização dos tipos de participação revela diferentes níveis de envolvimento e impacto na dinâmica escolar, sendo que cada uma delas tem implicações distintas na relação entre comunidade escolar e gestores educacionais.

A participação imposta, por exemplo, refere-se a ações que visam à melhoria da estrutura escolar, mas que muitas vezes não promovem uma exploração coletiva das questões educativas. Nesse sentido, autores brasileiros como Libâneo (2004) destacam que essa modalidade tende a limitar o protagonismo dos pais, dificultando a construção de uma cultura de participação autônoma e crítica. Libâneo (2004) argumenta que, para que a participação seja efetiva, ela deve ir além do mero cumprimento de demandas estruturais, envolvendo uma compreensão coletiva dos desafios da escola.

Já a participação conflitual, que exclui trabalhadores em negociações entre patrões e sindicatos, evidencia uma relação de antagonismo e disputa de interesses. Para autores como Saviani (2002), essa modalidade pode gerar conflitos que prejudicam o avanço de uma gestão democrática, sendo necessário estabelecer espaços de diálogo que promovam a compreensão mútua entre pais, professores e gestores.

A participação funcional, caracterizada por reuniões recorrentes, pode ser vista como uma estratégia de aproximação entre os envolvidos, facilitando o fluxo de informações e o alinhamento de expectativas. Segundo Arroyo (2002), esse tipo de participação é importante para fortalecer a comunicação entre escola e comunidade, embora não necessariamente implique uma tomada de decisão compartilhada.

A participação administrativa, por sua vez, envolve a representação dos pais na gestão escolar, promovendo uma maior influência nas decisões. Oliveira (2006) enfatiza que essa modalidade é um passo importante para a democratização da escola, pois permite que os pais

tenham voz nas questões que afetam diretamente a rotina escolar, contribuindo para uma gestão mais participativa.

Por fim, a cogestão, que implica co-decisão, representa o nível mais elevado de envolvimento comunitário, em que pais, professores e gestores decidem conjuntamente sobre as políticas e as práticas escolares. Essa forma de participação, defendida por autores como Libâneo (2004), evidencia uma verdadeira democratização da gestão escolar, na qual a comunidade escolar assume um papel ativo na construção do projeto pedagógico.

Portanto, os diferentes tipos de participação apresentados por Motta (2003) evidenciam a importância de incentivar uma relação mais participativa e democrática entre pais, encarregados da educação e a escola. Quanto mais avançados forem esses níveis de envolvimento, maior será o potencial de fortalecer a comunidade escolar e promover uma educação mais inclusiva, crítica e transformadora.

De maneira complementar, Lück (2013) descreve o exercício da participação nos contextos sociais, destacando a importância de atividades como a “presença” em grupos, a “expressão verbal” durante debates e o “engajamento” ativo. Na esfera educacional, Libâneo (2004) afirma que a gestão democrática da escola deve incluir todos os envolvidos na comunidade escolar nas decisões. Ele sugere que esse fenômeno está intimamente ligado à autonomia escolar.

Bordenave (1985, p. 61) destaca que “a participação escola-comunidade constitui um laboratório vivo onde os futuros cidadãos aprendem a difícil arte da convivência democrática”, sublinhando o papel educativo da participação cívica. Em sua análise, Bordenave (1985) classifica as formas de participação: **de fato** - inerente à vida em sociedade; **espontânea** - decorrente da escolha individual; **imposta** – obrigatória; **voluntária** - quando os participantes criam grupos com objetivos definidos; e **provocada** - motivada por agentes externos. Essa diversidade de contextos ilustra a multiplicidade da participação social.

Brandão (*apud* Pereira, 2008) amplia essa discussão ao definir participação como um conjunto de interações entre a escola e a família, as quais podem variar em grau de envolvimento. No entanto, Filgueiras (2005) adverte que a participação pode ser tanto passiva quanto ativa, sublinhando a necessidade de um engajamento real nas questões políticas.

A participação torna-se especialmente complexa no contexto angolano, onde o aumento da participação política, após o fim do monopartidarismo, contrasta com a continuidade de um Estado controlado por uma elite econômica. A construção de uma

intersubjetividade revolucionária é, portanto, imperativa para garantir um espaço de participação politicamente efetiva.

Assim, o grau de participação dos indivíduos se apresenta como um fator determinante para a possibilidade de rompimento com a dominação existente. Um envolvimento ativo no processo de decisão pode mitigar a hierarquização do poder, demonstrando que uma participação consciente é essencial para a construção de uma sociedade justa.

A autonomia educacional é frequentemente discutida como um meio para alcançar objetivos mais amplos e não como um fim em si mesma. É vital que a autonomia se traduza em compromissos de ações concretas, permitindo a implementação de estratégias que assegurem uma gestão compartilhada. Uma escola verdadeiramente participativa não se transforma magicamente; essa transição desafia as culturas sociais e educacionais tradicionalmente estabelecidas no mundo e particularmente em Angola. A integração da comunidade escolar deve ser encorajada para garantir uma participação ativa na vida escolar, com a consciência de que a melhoria da qualidade educacional é um esforço coletivo.

Assim, participação significa a intervenção de professores, alunos e pais na gestão, com dois sentidos interligados: (a) interno, como meio de conquista da autonomia da escola e de seus membros, constituindo uma prática formativa pedagógica, curricular e organizacional; (b) externo, na qual esses atores compartilham processos decisórios institucionais, fortalecendo a relação escola-comunidade (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

No primeiro sentido, a participação está vinculada aos próprios objetivos da escola, que é um espaço de aprendizagem de conhecimentos, desenvolvimento de capacidades diversas e formação de competências para a vida social, econômica e cultural. Já no segundo, por meio de canais de participação comunitária, a escola deixa de ser um espaço isolado para tornar-se uma comunidade educativa integrada à sociedade civil. Participar dos órgãos deliberativos permite que pais, professores e alunos aprendam a se sentir responsáveis pelas decisões que afetam toda a sociedade, além de conhecer e avaliar os serviços escolares. Segundo Gadotti e Romão (1997), a participação contribui para a democratização da gestão e melhora a qualidade do ensino, ao possibilitar um entendimento mais profundo do funcionamento da escola e maior envolvimento de todos com a educação oferecida.

3.2.1 Determinantes da participação presentes na comunidade

A participação da comunidade em ações relacionadas à escola e ao ambiente social que a cerca é um aspecto fundamental para o desenvolvimento de uma educação democrática, inclusiva e eficaz. Compreender os fatores que determinam essa participação é essencial para o fortalecimento da relação entre a escola, os pais, os estudantes e a comunidade em geral. Diversos autores, como, por exemplo, Freire (1987), Tiba (2004), dando destaque aqui para Paro (2000), têm contribuído para a compreensão dos fatores que influenciam essa participação, ressaltando aspectos econômicos, culturais e institucionais. O quadro 3 apresenta os determinantes presentes na comunidade.

Quadro 3 - Determinantes da participação na comunidade

Determinantes da participação na comunidade	Caracterização
Condicionantes econômico-sociais	As condições econômicas e sociais da comunidade desempenham um papel central na possibilidade e na intensidade da participação da população. A realidade socioeconômica influencia diretamente o envolvimento dos moradores com as ações escolares, uma vez que condições de pobreza, desemprego e precariedade de condições de vida podem limitar o tempo, os recursos materiais e a disposição pessoal para engajamento em atividades participativas. Assim, as condições de vida e o grau de desenvolvimento socioeconômico são fatores determinantes para o grau de participação social.
Condicionantes culturais	As atitudes, as crenças e os valores compartilhados pela comunidade influenciam significativamente sua disposição em participar de ações coletivas relacionadas à escola. Uma visão de mundo que valorize a educação, o diálogo e a cooperação tende a estimular a participação, enquanto visões mais apáticas ou

	<p>desconfianças podem dificultar o envolvimento. A cultura local, os hábitos sociais e as experiências prévias também moldam a percepção de possibilidade e de legitimidade de participar ativamente das decisões escolares e sociais. Assim, a cultura funciona como um filtro que potencializa ou restringe a participação da comunidade.</p>
<p>Condicionantes institucionais</p>	<p>Os mecanismos institucionais presentes no ambiente social mais próximo da comunidade, sejam eles formalizados ou não, constituem outro fator determinante. Esses mecanismos incluem as estruturas e processos de participação já estabelecidos, como conselhos escolares, associações de moradores, reuniões comunitárias e outros espaços de diálogo e deliberação. A existência de canais acessíveis, democráticos e legítimos para a participação favorece a mobilização social e o engajamento da comunidade. Além disso, a percepção de que sua voz é ouvida e que pode influenciar as decisões aumenta a motivação para participar. Portanto, a organização institucional e a cultura participativa desses espaços são determinantes essenciais na promoção de uma participação efetiva.</p>

Fonte: Dados extraídos do livro *Gestão democrática da escola pública*, de Vitor Henrique Paro (2000, p. 54).

Em síntese, a participação da comunidade na escola e na vida social é influenciada por uma combinação de fatores econômicos, culturais e institucionais. Essas dimensões atuam de forma articulada, moldando as possibilidades e os limites do envolvimento social. Compreender esses determinantes é fundamental para que educadores, gestores e formuladores de políticas públicas possam criar condições favoráveis à participação, promovendo uma educação mais democrática, inclusiva e atuante. Assim, ao fortalecer os mecanismos institucionais, valorizar as culturas locais e melhorar as condições

socioeconômicas, é possível potencializar o engajamento da comunidade, contribuindo para a construção de uma sociedade mais participativa e consciente de seu papel na transformação social.

Desse modo, é importante destacar que a participação, embora essencial, não substitui as ações necessárias para assegurar a qualidade do ensino. Ela é um meio de alcançar objetivos relacionados à qualidade dos processos de aprendizagem, sendo complementada por uma gestão que promova a participação, ou seja, pela gestão democrática, que busca equilibrar esse princípio com a direção e o planejamento institucional.

3.3 RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA: “UMA ALIANÇA DE SUCESSO ESCOLAR”

Historicamente, a educação foi marcada por uma disciplina rigidamente autoritária, sendo as regras impostas de forma uniforme. No entanto, atualmente se busca um modelo que concilie disciplina e autonomia, em um ambiente onde escola e família atuam como aliados na formação dos estudantes (Picanço, 2012). A participação dos pais na educação é crucial para o sucesso escolar, sendo observada em todos os grupos sociais. A comunicação entre escolas e famílias é o primeiro passo para essa colaboração (Marques, 2001).

O primeiro contato do ser humano com o ambiente ocorre no seio familiar no qual se estabelecem as bases das relações interpessoais e os valores fundamentais que orientam a vida em sociedade. A configuração familiar é moldada por um conjunto diversificado de valores sociais e culturais herdados de gerações passadas, desempenhando um papel significativo no desenvolvimento individual. Os ensinamentos transmitidos, que variam conforme a cultura e o contexto, influenciam as dinâmicas comportamentais, as visões de mundo e as habilidades sociais de cada pessoa (Picanço, 2012).

Assim, a relação entre família e escola deve ser compreendida de maneira abrangente, indo além da mera jornada acadêmica. É crucial analisar as necessidades do aluno não apenas em termos de aprendizagem acadêmica, mas a partir de uma perspectiva global, em que escola, aluno e família se ajustam mutuamente. Marques (citado por Picanço, 2012) salienta que o envolvimento parental vai além do acompanhamento escolar, englobando comunicação efetiva entre pais e professores, trabalho voluntário e suporte educativo em casa, aspectos que impactam diretamente na educação e bem-estar da criança ou jovem. A participação em grupos de consulta e a inclusão na tomada de decisões também são fundamentais para garantir que a educação seja um esforço coletivo.

A colaboração entre professores e pais é essencial para evitar a distância prejudicial que frequentemente se cria entre esses dois principais agentes do processo educativo. Marques (citado por Picanço, 2012) enfatiza que essa aproximação não apenas alivia exigências irrealistas dos educadores, mas permite que os pais reassumam sua função como primeiros educadores. Essa interação fortalece a experiência de aprendizado, tornando-a mais significativa.

Picanço (2012) sublinha que compreender a relação entre família e escola é vital, pois permite ao educador considerar o aluno em sua totalidade, integrando suas identidades múltiplas. Ademais, a escola deve ser vista não apenas como um espaço de aprendizado acadêmico, mas como um ambiente que promove a continuidade da vida afetiva e social do aluno. As dinâmicas familiares e escolares precisam dialogar para desenvolver não só o aspecto acadêmico, mas também o emocional e o social dos alunos.

Pereira (2008, p. 29) ressalta que “a relação entre a escola e a família tem recebido um conjunto de atenções”. Essa interconexão é fundamental para o desenvolvimento integral da criança ou jovem, criando um ambiente educacional enriquecedor. A educação deve ser uma extensão do lar, sendo o aprendizado influenciado pelo que acontece fora da sala de aula. É necessário construir ambientes saudáveis nos quais a comunicação seja eficiente e todos se sintam valorizados. Essa construção demanda dedicação e comprometimento com o bem-estar do aluno, promovendo diferentes formas de envolvimento familiar na escola.

Assim, a relação entre família e escola deve transcender a colaboração habitual e atuar como um multiplicador na formação do indivíduo. A união de esforços e a definição de objetivos comuns são fundamentais para um ambiente educacional que respeite cada aspecto da formação do aluno. Essa abordagem integral é crucial não apenas para formar estudantes competentes, mas também cidadãos conscientes de seu papel no mundo, estabelecendo um ciclo virtuoso de aprendizado e crescimento. A conexão entre a escola e a família é cada vez mais necessária, visto que ambas possuem o objetivo comum de formar cidadãos capazes de contribuir para a sociedade. Como observado por Perrenoud e Montandon (citados por Picanço, 2012, p. 14), “as famílias preocupam-se com a felicidade dos seus filhos, esperando que a escola os discipline sem os anular”. Contudo, a relação entre escola e família muitas vezes não se dá em bases de igualdade.

Segundo Pereira (2008), a colaboração entre família e escola transmite confiança à criança em seu percurso escolar. Para a contribuição efetiva dos pais, é fundamental que a

escola promova ações inclusivas e acessíveis a todas as famílias, especialmente àquelas de menor nível socioeconômico.

A construção de um ambiente colaborativo entre família e escola é essencial para garantir não só a educação formal, mas também o bem-estar e desenvolvimento integral da criança, assegurando seu progresso no aprendizado. Intensificar essa colaboração é vital para criar uma “aliança de sucesso escolar”, que visa à formação de cidadãos ativos e comprometidos com a sociedade.

Em suma, a sinergia entre gestores, professores, famílias e a comunidade é crucial para uma educação efetiva e de qualidade em um cenário educacional em constante evolução. A gestão escolar e a participação da família devem caminhar lado a lado, reforçando a importância da cooperação e do compromisso coletivo em prol do futuro dos estudantes.

Quando a família e a escola se unem, os alunos se beneficiam de um suporte mais robusto, permitindo que desenvolvam habilidades sociais, emocionais e acadêmicas essenciais para se tornarem cidadãos engajados e conscientes. A gestão escolar que estabelece essa interação favorece a inclusão e a valorização da diversidade, criando um espaço onde cada voz é ouvida e respeitada. Portanto, ao investir na construção dessa “aliança de sucesso escolar”, estamos não apenas transformando o ambiente educacional, mas também moldando um futuro mais promissor para nossas crianças. Segundo a visão piagetiana (Piaget *et al.*, 1974), a relação entre escola e família deve ser pautada pelo respeito mútuo, com pais e professores desempenhando papéis paralelos. Os pais precisam se sentir à vontade para expressar suas opiniões e ouvir os educadores, estabelecendo um diálogo construtivo. Esse processo requer empatia e vai além de simples trocas de favores, envolvendo “a cooperação, no seu sentido mais prodigioso: o de suportar afetos, permitir as escolhas, os desejos, o desenvolvimento moral como construção dos próprios sujeitos” (Tognhetti, 2002, p. 98). A seguir, apresentamos uma compreensão mais aprofundada sobre a prática de gestão escolar que envolve ativamente as famílias e a comunidade no contexto escolar.

3.4 PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PARA ENVOLVER AS FAMÍLIAS E A COMUNIDADE

A organização de uma escola é um processo complexo, envolvendo estruturas e diversos atores, como gestores (administrativos e técnicos), corpo docente, funcionários, estudantes, comunidade, órgãos superiores de gestão educacional e legislação. Essa

multiplicidade de elementos gera desafios constantes, como a deficiência de recursos humanos, materiais e financeiros. Segundo Brito (1994), a gestão escolar pode ser dividida em três áreas principais: **pedagógico-didática, funcional e de espaços, e administrativo-financeira**. A supervalorização de uma dessas áreas pode prejudicar as demais, comprometendo a integralidade do trabalho educativo.

No contexto de Angola, a fragilidade do ensino público tem sido apontada como uma das causas da exclusão de muitos jovens do mercado de trabalho. Diversos fatores contribuem para essa fragilidade, incluindo a falta de autonomia escolar, políticas educacionais inadequadas, baixos salários, condições precárias de trabalho, formação deficiente de docentes e funcionários, além de questões de motivação, reconhecimento profissional, origem socioeconômica e cultural dos alunos, além de limitada colaboração da comunidade.

De acordo com Freitas e Giirling (1999, *apud* Santos, 2008, p. 33), aspectos capazes de transformar esse cenário incluem a liderança exercida pelos gestores educacionais e a capacidade da comunidade escolar de atuar de forma participativa e autônoma, envolvendo-se no planejamento, execução e avaliação das ações escolares, tanto no âmbito administrativo-financeiro quanto pedagógico.

A prática do gestor escolar deve fundamentar-se em teorias que promovam:

- a) a criação de um ambiente baseado no respeito e na afetividade; b) o incentivo ao crescimento pessoal e profissional de todos que atuam na escola; c) a humanização das relações, evitando preconceitos, mesmo que velados; d) o exercício da cidadania pela comunidade escolar; e) o envolvimento ativo em todas as decisões essenciais da escola (Santos, 2008, p. 49).

Desse modo, a gestão escolar participativa é fundamentada em princípios e características que promovem uma administração democrática, colaborativa e eficiente, visando garantir a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral da comunidade escolar. A seguir no quadro 4 destacam-se as ideias principais de cada princípio e característica, apresentadas de forma resumida por Libâneo; Oliveira; Toschi (2012).

Quadro 4 – Princípios e características da gestão escolar participativa

Dimensão	Característica
Autonomia da escola e da comunidade educativa	A autonomia é o pilar do modelo participativo, permitindo que a escola decida sobre seus objetivos e formas de organização, de modo relativamente independente do poder central.

	Essa autonomia envolve a responsabilidade compartilhada entre professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, transformando a escola em um espaço de aprendizagem coletiva. Contudo, ela deve ser gerida com consciência, considerando as limitações do sistema público e a necessidade de articulação com as políticas educacionais superiores.
Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar	Este princípio enfatiza a gestão compartilhada, na qual a direção coordena, motiva e delega responsabilidades, promovendo o diálogo, o consenso e a participação ativa de professores, pais e alunos. A participação deve ir além de processos formais, visando a soluções criativas e inovadoras, sempre orientadas pelos objetivos pedagógicos e pela qualidade do ensino.
Envolvimento da comunidade no processo escolar	A participação da comunidade, especialmente dos pais, fortalece a autonomia escolar, contribuindo para a elaboração do projeto pedagógico, acompanhamento da qualidade do ensino e fortalecimento da gestão democrática. Essa relação estreita também promove a formação cidadã e aumenta a capacidade de fiscalização social sobre as ações educacionais
Planejamento das atividades	O planejamento é essencial para racionalizar ações e alcançar resultados. A elaboração de planos e projetos pedagógicos, discutidos coletivamente, serve como instrumento de união e direcionamento das atividades, garantindo coerência e eficiência na implementação das ações escolares.
Formação continuada dos integrantes da comunidade escolar	A valorização do desenvolvimento profissional e pessoal é fundamental na gestão democrática. A escola deve promover a capacitação contínua de seus profissionais, incentivando a reflexão, a troca de experiências e a atualização de

	conhecimentos, com vistas ao aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem.
Utilização de informações concretas e análise de problemas	A gestão democrática exige o uso de dados reais e análises aprofundadas para fundamentar decisões. A democratização da informação garante transparência e permite uma compreensão ampla dos problemas, levando em conta diferentes aspectos sociais, culturais e pedagógicos, o que favorece soluções mais eficazes.
Avaliação compartilhada	A avaliação é um processo coletivo e contínuo que envolve todos os atores escolares. Ela visa acompanhar e aprimorar as ações, promovendo a reflexão sobre resultados e o ajuste de estratégias, fortalecendo a responsabilidade mútua e o compromisso com os objetivos pedagógicos.
Relações humanas produtivas e criativas	Um ambiente de trabalho baseado no diálogo, respeito e cooperação é essencial para a qualidade do trabalho escolar. As relações interpessoais devem privilegiar o entendimento, a valorização da experiência individual e a busca por objetivos comuns, promovendo um clima de convivência harmoniosa e motivadora..

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Libâneo; Oliveira; Toschi (2012).

A partir do quadro 4, entendemos que, para ser participativa, a gestão escolar precisa valorizar a autonomia, a participação, o planejamento, a formação contínua, a análise de informações e as relações humanas, o que se configura como uma abordagem que promove a construção coletiva do conhecimento e a melhoria constante do ambiente escolar. Essa concepção contribui para uma educação mais democrática, inclusiva e orientada ao desenvolvimento pleno de todos os membros da comunidade escolar. A partir dessas preocupações, a seção subsequente apresenta o planejamento que foi empreendido para a realização da pesquisa de campo.

3.5 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo constitui uma etapa fundamental na elaboração de estudos qualitativos, pois envolve a definição e a organização dos métodos e instrumentos de coleta de dados que irão fundamentar a compreensão dos fenômenos investigados. Nesse contexto, a abordagem adotada busca interpretar as dinâmicas e as percepções relacionadas à interação entre a escola e as famílias, enfatizando a importância de captar as experiências subjetivas e os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa com o objetivo de interpretar os fenômenos observados e compreender as dinâmicas interativas entre a escola e a família. A pesquisa qualitativa é um método de investigação que visa compreender fenômenos sociais e humanos a partir das perspectivas de indivíduos e grupos. Em contraste com a pesquisa quantitativa, que se concentra em dados numéricos e estatísticos, a pesquisa qualitativa prioriza experiências, significados e interpretações subjetivas (Denzin; Lincoln, 2011).

É importante destacar que a pesquisa foi dividida em diferentes fases: I - bibliográfica, II - documental, III - entrevistas e questionários. A fase bibliográfica permitiu investigar, coletar e analisar informações já publicadas em livros, artigos, teses e outras fontes acadêmicas. Esse tipo de pesquisa é crucial para a nossa área de conhecimento, pois possibilita que os pesquisadores compreendam o estado da arte sobre um determinado tema, identifiquem lacunas na literatura e fundamentem suas investigações. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é aquela que se baseia em documentos já publicados, buscando uma visão geral do tema a ser estudado. Essa abordagem permite ao pesquisador construir um referencial teórico sólido e fundamentado, essencial para o desenvolvimento de suas hipóteses e argumentações. Por outro lado, Lakatos e Marconi (2017) afirmam que a pesquisa bibliográfica é um levantamento crítico de publicações no qual o pesquisador analisa e discute as contribuições já existentes sobre o tema em questão. Isso implica que a pesquisa não se limita a uma simples coleta de informações, mas envolve uma análise crítica e reflexiva das obras consultadas.

A pesquisa documental envolveu a análise de registros já existentes, como listas de presença e atas de reuniões, mediante autorização e aprovação ética, com o objetivo de triangulação dos dados, ou seja, para validação e aprofundamento das informações coletadas por outros instrumentos. Esse procedimento permite uma compreensão contextualizada do fenômeno, considerando o histórico das ações da escola e o envolvimento da comunidade

escolar. Outro método utilizado foi a pesquisa documental, que incluiu listas de presença e atas de reuniões da comissão de pais.

Gil (2010) destaca essa abordagem como uma forma de coletar dados a partir de documentos já produzidos, enfatizando a importância da análise crítica desses documentos, considerando seu contexto de produção e as intenções dos autores. Minayo (2010) também aborda a pesquisa qualitativa, incluindo a pesquisa documental como uma de suas abordagens, ressaltando sua relevância para a construção de conhecimento a partir de fontes já existentes.

As entrevistas semiestruturadas, por sua flexibilidade, permitem ao pesquisador adaptar as perguntas às respostas dos participantes, promovendo uma compreensão mais aprofundada das narrativas de pais, responsáveis e equipe escolar, conforme sugerido por Silverman (2016). A escolha por entrevistas presenciais ou realizadas em ambientes que proporcionem conforto aos participantes busca garantir a espontaneidade e a autenticidade das informações obtidas.

Inicialmente, realizamos entrevistas semiestruturadas direcionadas a pais e à equipe de gestão da escola, visando capturar narrativas individuais e compreender a interação entre as partes envolvidas. Para Silverman (2016), essa abordagem permite ao pesquisador adaptar as perguntas conforme as respostas do entrevistado, promovendo uma conversa mais rica e informativa.

Para a construção da amostra, os participantes do grupo das famílias ou encarregados da educação foram selecionados a partir das listas de presença das reuniões trimestrais fornecidas pela escola, após autorização de acesso aos dados restritos da instituição. Foram selecionados 40 pais e encarregados de educação para garantir uma margem de manobra, caso alguns deles se recusassem a participar da nossa pesquisa. Além disso, estabelecemos esse número de 40 para assegurar o cumprimento da amostra mínima de 20%, o que nos permitiu contar com, pelo menos, oito pais e encarregados de educação. Assim sendo, a amostra mínima foi composta de oito pais e encarregados de educação selecionados, sendo quatro pais ativamente envolvidos nas atividades da escola e quatro pais e encarregados menos engajados. Mapeamos os contatos dos pais das listas fornecidas pela escola e, em seguida, entramos em contato com eles para convidá-los para um encontro prévio.

Para viabilizar a participação dos pais e encarregados na nossa pesquisa, realizamos contatos telefônicos nos quais apresentamos o projeto e manifestamos nossa intenção de incluí-los como participantes. Após essa abordagem, enviamos um convite formal

convidando-os a comparecer à escola para a realização das entrevistas. Reconhecendo possíveis dificuldades de deslocamento, colocamos a possibilidade de o pesquisador se deslocar até o local mais conveniente para o participante, sempre garantindo o acesso prévio ao roteiro da entrevista. Todos os pais e encarregados convidados demonstraram disponibilidade e compareceram à escola para a realização das entrevistas. Ressaltamos que elas foram gravadas e armazenadas em um computador por um período de cinco anos, em conformidade com as normas de segurança e confidencialidade. Além disso, é importante destacar que todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que assegura seus direitos, incluindo o anonimato, a possibilidade de interromper ou cancelar a participação a qualquer momento, bem como o uso de nomes fictícios para manter a confidencialidade nas citações e análises. As entrevistas ocorreram ao longo de aproximadamente 15 dias, de 22 de setembro a 7 de outubro de 2025, respeitando a disponibilidade de cada participante. Durante esse período, enfrentamos um contratempo: a perda de alguns áudios das entrevistas. Após comunicar essa situação à equipe de orientação, optamos por solicitar a participação de outros encarregados, também por meio de contato telefônico, para que pudessem contribuir com a pesquisa. Ao final do processo, a maioria dos encarregados manifestou-se de forma entusiasta, parabenizando a iniciativa e incentivando a continuidade de pesquisas nessa área, expressando seu reconhecimento e apoio às ações realizadas.

O roteiro de entrevista destinado aos pais e encarregados de educação está disponível no apêndice A, seguido, no apêndice B, do modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pelos participantes.

Os pais e encarregados de educação foram identificados na análise de dados por meio de uma numeração em algarismos romanos, sendo designados de Encarregado I a Encarregado VIII. Essa metodologia visa assegurar o anonimato de todos os envolvidos, respeitando a confidencialidade e a ética na condução da pesquisa

Além disso, as subdiretoras pedagógica e administrativa participaram de entrevistas semiestruturadas com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a dinâmica da relação entre a gestão escolar e as famílias. Como parte integrante da instituição de ensino, elas foram previamente convidadas a participar do projeto de pesquisa em uma reunião inaugural, na qual foi apresentado o propósito do estudo. Ressalta-se que as subdiretoras tiveram total liberdade para escolher o local mais adequado para a realização das entrevistas, garantindo um ambiente confortável onde pudessem compartilhar suas opiniões de forma livre, sem

receios de comprometer a gestão escolar. No caso da subdiretora pedagógica, a entrevista foi realizada em sua residência, atendendo a uma solicitação da própria participante. Por outro lado, a subdiretora administrativa optou por responder ao roteiro de entrevista por escrito. Assim como nas entrevistas com os pais, as conversas com as subdiretoras foram gravadas e armazenadas com segurança em um computador, pelo período de cinco anos, em conformidade com as normas éticas. Todas as participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo transparência e respeito às diretrizes éticas da pesquisa. Para facilitar a consulta, o roteiro de entrevista dirigida às subdiretoras pedagógica e administrativa encontra-se disponível no apêndice C, enquanto o TCLE correspondente está no apêndice D. Os membros da equipe de direção foram designados como Membro A e Membro B.

A aplicação de questionário fechado, direcionado à equipe de professores, visa obter dados quantitativos sobre suas percepções acerca da relação entre família e escola. Essas ferramentas facilitam a análise estatística e possibilitam uma abordagem objetiva, contribuindo para uma compreensão mais ampla do panorama escolar.

Por fim, aplicamos um questionário fechado à equipe de professores para analisar suas percepções sobre a relação entre família e escola. O questionário fechado é uma ferramenta de pesquisa em que as perguntas são estruturadas de forma que os respondentes tenham opções limitadas, como “sim” ou “não”, “concordo” ou “discordo”, em escalas de Likert, ou múltipla escolha. Esse tipo de questionário é amplamente utilizado em pesquisas quantitativas, pois facilita a análise estatística dos dados coletados. Gil (2010) explica que o questionário fechado apresenta ao respondente alternativas de resposta previamente definidas, o que facilita a tabulação e a análise dos dados, permitindo uma coleta de informações mais rápida e eficiente. Um dos principais benefícios dos questionários fechados é a objetividade que proporcionam. Creswell (2014) destaca que a utilização de questionários fechados pode reduzir a ambiguidade nas respostas, já que os participantes têm que escolher entre opções claramente definidas, o que facilita a interpretação dos dados e minimiza a influência de interpretações pessoais nas respostas.

Assim, o questionário foi elaborado com questões fechadas e aplicado de forma censitária, abrangendo uma estimativa de 34 professores. Para garantir a validade dos dados, foi estabelecida uma amostra mínima de 20% dos docentes. A participação dos professores foi solicitada pela equipe de pesquisa durante uma reunião na escola, na qual receberam o questionário impresso, com a orientação de completá-lo em casa e com um prazo de 15 dias

para devolução. Dentre os 34 professores que receberam os questionários, 26 os entregaram dentro do prazo estipulado. As respostas foram armazenadas e arquivadas em local seguro por um período de cinco anos, garantindo a confidencialidade e a integridade dos dados. Cabe destacar que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado no cabeçalho do questionário, oferecendo aos participantes a opção de concordar ou não em participar da pesquisa. O roteiro do questionário destinado aos professores encontra-se disponível no apêndice E, acompanhado do TCLE, apresentado no apêndice F, que detalha as orientações e informações pertinentes aos docentes.

Gostaríamos de esclarecer que o Comitê de Ética da UFJF emitiu parecer dizendo que não avalia nem aprova a realização de pesquisas desenvolvidas no exterior, conforme anexo I. Entretanto, por princípios éticos da pesquisa, manteremos os padrões de anonimato e de declarações de concordância estruturados nos moldes brasileiros.

A análise e a interpretação dos dados seguiram uma abordagem qualitativa, baseando-se na análise individual de cada instrumento aplicado aos participantes, conforme proposto por Bogdan e Biklen (1994), permitindo uma compreensão das narrativas e informações coletadas. Dessa forma, a pesquisa buscou fortalecer a relação entre a escola e as famílias, identificando oportunidades para uma colaboração mais eficaz. A rigorosidade metodológica e a combinação diversificada de métodos visam garantir a validade e a relevância dos resultados, proporcionando conhecimentos significativos para a comunidade escolar e incentivando futuras intervenções educativas.

A transcrição das entrevistas, a codificação dos dados e a agrupamento em temas são etapas essenciais para uma interpretação contextualizada, alinhada às referências teóricas de autores como Braun e Clarke (2006), Bardin (2016) e Creswell (2014). Além disso, a triangulação dos dados, por meio da comparação entre as diferentes fontes e instrumentos, visa fortalecer a validade e a credibilidade dos resultados, contribuindo para uma compreensão aprofundada das relações entre gestão escolar e participação familiar. Esclarecemos que, para a apresentação dos resultados das entrevistas, optamos pela elaboração de quadros expondo as respostas transcritas dos participantes.

É fundamental destacar que o acesso aos documentos da Complexo Escolar Camama dependeu da aprovação do Comitê de Ética, além da apresentação de uma declaração dirigida ao Diretor Municipal da Educação da Camama, que autorizou a realização da pesquisa. Essa declaração foi encaminhada aos responsáveis do Complexo Escolar Camama, permitindo-nos

acessar os documentos necessários, os quais foram essenciais para o desenvolvimento da nossa pesquisa.

3.5.1 Forma de análise dos dados

A análise dos dados provenientes da pesquisa sobre a gestão escolar e a participação da família foi realizada em diversas etapas, permitindo uma compreensão profunda e articulada das informações coletadas. As **entrevistas**, fundamentais para captar as percepções dos participantes, foram primeiramente transcritas, o que facilitou a análise subsequente. Utilizamos a técnica de análise temática, que, conforme afirmam Braun e Clarke (2006), permite identificar e interpretar padrões significativos dentro dos dados qualitativos. O processo de análise foi dividido em quatro etapas principais, quais sejam:

- **Leitura inicial dos dados:** nesta etapa envolvemos uma leitura atenta das transcrições, visando a uma compreensão preliminar das narrativas. É um momento crucial, conforme sugerido por Minayo (2015), pois permite ao pesquisador familiarizar-se com o conteúdo e identificar possíveis nuances nas falas dos participantes;
- **Codificação dos dados:** nesta fase, procedemos à identificação de categorias relevantes que emergiram das narrativas. A codificação, segundo Bardin (2016), é uma ferramenta essencial para organizar e estruturar os dados, permitindo que o pesquisador sistematize as informações de forma a facilitar as análises subsequentes;
- **Desenvolvimento de temas:** após a codificação, as categorias foram agrupadas em temas significativos. Essa abordagem é fundamentada na ideia de que os temas devem refletir as percepções dos participantes e contribuir para uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado, como defendido por Creswell (2014);
- **Interpretação dos temas:** por fim, a interpretação dos temas foi realizada à luz da literatura existente sobre gestão escolar e participação familiar. Essa etapa busca contextualizar os achados da pesquisa dentro de um referencial teórico mais amplo, conforme a perspectiva de autores como Libâneo (2013), que discute a importância da gestão e da participação na construção de um ambiente escolar mais democrático e inclusivo.

Além disso, para os **questionários**, aplicamos uma análise quantitativa básica, calculando frequências e percentuais das respostas. Importante ressaltar que, para as análises

das entrevistas, optamos por trazê-las em quadros de forma a transcrever a resposta de todos os participantes da pesquisa. Dessa forma, a transcrição das respostas de todos os participantes fornece ao pesquisador um conjunto de elementos amplos e diversificados, essenciais para uma análise aprofundada, compreensão abrangente e expansão do olhar sobre a participação da família no contexto do Complexo Escolar Camama. Além disso, esse procedimento facilita ao leitor da pesquisa a avaliação das análises realizadas que foram sistematicamente organizadas e apresentadas por meio de quadros e tabelas.

Feitas essas etapas de pesquisa, realizamos a triangulação dos dados comparando as informações obtidas nas **entrevistas e questionários**, a **pesquisa documental e o referencial bibliográfico**. Essa estratégia, conforme afirmam Denzin (2010) e Flick (2014), fortalece a credibilidade da pesquisa, permitindo uma análise mais robusta e fundamentada das relações entre a gestão escolar e a participação das famílias.

Com essa metodologia estruturada, buscamos proporcionar uma compreensão abrangente e enriquecedora sobre como a gestão escolar pode promover a participação das famílias na vida escolar, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e inclusivas.

3.6 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados gerados na etapa da pesquisa de campo, por meio tanto da aplicação do questionário aos professores quanto pelas entrevistas aplicadas à equipe de gestão e aos pais e encarregados de educação do Complexo Escolar Camama, dividimos as seções que se seguem em quatro partes, a citar: dados de perfil, englobando as línguas nacionais; percepção de gestão escolar; participação da Família; interação no processo de tomada de decisão. Assim sendo, analisamos as respostas obtidas aos nossos participantes através de tabelas e quadros, ou seja, analisamos as respostas dos nossos professores em tabelas e as entrevistas realizadas à equipe gestora e aos pais em quadros.

Para garantir o anonimato dos participantes de nossa pesquisa, especialmente dos pais e gestores escolares entrevistados, adotamos uma estratégia de identificação que preserva a confidencialidade. Considerando esses aspectos, apresentamos a tabela 3 e o quadro 5 que fornecem, respectivamente, informações detalhadas sobre o perfil das línguas nacionais.

Tabela 3 – Percepção dos docentes sobre as línguas nacionais

Assertiva	1	2	3	4
Professores	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo
A gestão tem conhecimento da língua nacional utilizada pelas famílias e encarregados de educação em seu cotidiano.	12	01	08	05
A gestão tem conhecimento das línguas maternas do contexto escolar.	09	07	05	05
A gestão se comunica na língua materna das famílias e encarregados de educação.	19	02		05

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados apresentados indicam que a maioria dos professores (12 deles) afirma que a gestão escolar desconhece a língua nacional falada pelas famílias, evidenciando uma lacuna significativa na comunicação entre a escola e a comunidade. Além disso, observa-se que esses professores reconhecem ou discordam da afirmação de que a gestão da escola se comunica na língua materna das famílias, o que reforça a percepção de que a ausência de diálogo na língua nativa pode dificultar a participação efetiva das famílias na vida escolar. Sobre essa questão o quadro 5 apresenta os dados de perfil dos encarregados.

Quadro 5 - Resultado das entrevistas sobre dados de perfil e as línguas nacionais

Gestores	Gen. / Idade	Formação	Tempo de serviços nas funções	Pergunta	Respostas
Membro da Direção A	F 39	Licenciada em Pedagogia	5 anos	Tem conhecimento da língua nacional utilizada pelas famílias e encarregados de educação em seu cotidiano? A gestão se comunica nestas línguas? Como?	Graças a Deus, temos a oportunidade de conhecer a comunidade escolar e interagir com as famílias, o que nos permite obter diversas informações. As línguas mais faladas são o Kimbundu, o Umbundu e o português, este último amplamente utilizado. Ainda não há uma prática formal de tradução para todas as situações, mas pretendemos avançar nesse aspecto para melhorar a comunicação.
Membro da Direção B	F 47	Licenciada em Gestão de Recursos Humanos	3 anos		A gestão tem conhecimento das línguas nacionais utilizadas pelas famílias. No entanto, não se comunica nessas línguas de forma regular.
Pais ou Encarregados	Gen. / Idade	Profissão	Tempo de serviços	Qual é a língua nacional utilizada em seu cotidiano? Quando vai à escola a gestão se comunica nesta língua?	Respostas
Encarregado I	F				Tenho conhecimentos básicos de Kimbundu, embora a gestão se comunique apenas em português. Seria uma boa experiência incluir o idioma nas reuniões, começando pela saudação e pelo bem-estar dos presentes, especialmente para envolver as mães que falam Kimbundu. Isso valorizaria as reuniões e promoveria uma maior inclusão.
Encarregado II	F	Educadora de	5 anos		Falo Ngoia, língua da província do Kwanza Sul, Kibala. Em casa não falo muito porque os meninos não entendem. Falo uma coisa ou

	49	Infância			outra com a minha mãe e com as minhas irmãs. A gestão não se comunica na minha língua, só falamos português.
Encarregado III	F 45	Professora	16 anos		Eu falo Umbundu e também português. Sou da província do Huambo e falo Umbundu fluentemente. O português é a língua que usamos para nos comunicarmos com todos na escola. A gestão não se comunica em Umbundu.
Encarregado IV	M 33	Motorista	11 anos		Não falo nenhuma língua nacional. Em todos os encontros em que participei, não houve essa dinâmica de tradução.
Encarregado V	F 30	Promotora de vendas no supermercado	2 anos		Apenas a língua portuguesa. A gestão se comunica apenas em português.
Encarregado VI	F 44	Professora			Eu falo Kikongo. Não, nunca houve tradução para línguas nacionais.
Encarregado VII	M 43	Electricista Industrial	19 anos		Não falo. Mas entendo um pouco de Ngoia. É uma língua da Província do Kwanza Sul, dialeto do Kwanza Sul. Não, sinceramente, na maioria das vezes que venho às reuniões, vejo apenas o português.
Encarregado VIII	M 47	Funcionário público / Polícia de intervenção rápida	28 anos		Sim, falo ganguela. É falada no leste e no sul do país, em várias províncias como Cuando, Cubango, Huíla, Bié e Moxico. Em casa, falo ganguela com a minha família. Não tenho recordação de isso ter acontecido. Acredito que a gestão não se comunicou na minha língua materna nem em outra língua nacional, apenas em português.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Uma primeira explicação diz respeito a nem todos os encarregados terem a profissão mencionada. Isso se deve ao fato de tal informação ter surgido durante a fala dos participantes e não como pergunta pré-estabelecida. Pelos dados possíveis de levantamento, nota-se uma variabilidade de profissões.

Em relação às línguas nacionais, pelo cruzamento dos dados da tabela 3 e quadro 5, percebe-se um desconhecimento em relação às línguas maternas das famílias. Isso constitui um fator que pode limitar a interação e o envolvimento das famílias nas atividades escolares. Vitor Paro (2000) reforça essa compreensão ao afirmar que fatores culturais, bem como os hábitos sociais e as experiências prévias, influenciam a percepção das possibilidades e da legitimidade de participação tanto nas decisões escolares quanto nos processos sociais relacionados à educação. Assim, a cultura, os costumes e os hábitos familiares atuam como um filtro que potencializa ou restringe a participação da comunidade escolar, evidenciando a importância de uma abordagem mais inclusiva e sensível às diversidades culturais presentes na escola.

Além disso, há um consenso quanto à importância de promover uma maior inclusão linguística e cultural no contexto escolar. As respostas dos participantes indicam que, como as famílias do complexo escolar Camama falam línguas nacionais, como Kimbundu, Ngoia, Kikongo e Ganguela, as quais poderiam ser incluídas nas reuniões e encontros com os pais promovidos pela gestão escolar. Essa inclusão visa melhorar a comunicação e fortalecer o vínculo entre as famílias e a escola, contribuindo para uma maior aproximação entre esses atores. Acredita-se que a implementação de estratégias de comunicação específicas facilita a interação entre a escola e as famílias, além de promover a inclusão de diferentes grupos linguísticos na comunidade educativa (Encarregado II, IV, VIII). Essa perspectiva encontra respaldo em Silva (2014, p. 78), ao afirmar que “valorizar a diversidade linguística é uma estratégia eficaz para fortalecer os laços entre escola e comunidade, promovendo a inclusão social e o reconhecimento cultural”.

Assim, a adoção de abordagens que respeitem e integrem as diversas expressões culturais e linguísticas presentes na comunidade escolar é fundamental para ampliar a participação e o sentimento de pertencimento das famílias, contribuindo para uma educação mais inclusiva e representativa.

Outra divergência importante diz respeito à linguagem de comunicação. Enquanto os membros de direção relataram o uso de línguas locais, como Kimbundu, Umbundu e Ngoia,

manifestando a intenção de avançar na tradução e na comunicação bilíngue, muitos encarregados afirmam que a gestão se comunica predominantemente em português, sem traduções ou uso de línguas locais. Essa questão pode limitar a compreensão e a participação de comunidades cuja língua materna não seja o português, dificultando o envolvimento efetivo dessas famílias. Como aponta Maria de Lourdes Borges (2009, p. 88), “a comunicação bilíngue ou multilíngue é uma estratégia fundamental para promover a inclusão e garantir que as mensagens cheguem a todos os membros da comunidade escolar”.

Os dados revelam a necessidade de ações que promovam a comunicação na língua materna das famílias e o reconhecimento de suas culturas, de modo a fortalecer o vínculo entre escola e comunidade, ampliando a participação familiar e, conseqüentemente, contribuindo para uma educação mais democrática, inclusiva e representativa. Para fortalecer a importância de ações que promovam a comunicação na língua materna ou nas línguas nacionais, destacamos como exemplo as festividades do Dia da África, comemorado em 25 de maio. Essa ocasião representa uma oportunidade valiosa para que a escola possa envolver a comunidade escolar de forma mais ativa e significativa. A gestão escolar pode aproveitar esse momento para convidar as famílias a participarem de atividades que valorizem suas culturas e tradições, permitindo que elas se expressem por meio de manifestações culturais diversas, como apresentações de dança, música, relatos e, especialmente, pela gastronomia típica de suas regiões ou países de origem. Ao promover essas ações, a escola não apenas reforça o orgulho e a valorização das identidades culturais, mas também estimula a comunicação na língua materna, fortalecendo o vínculo entre a comunidade e o ambiente escolar. Dessa forma, a participação familiar pode tornar-se uma ponte para o reconhecimento e a celebração da diversidade cultural, contribuindo para um ambiente escolar mais inclusivo, rico em experiências e aprendizados.

No que diz respeito à parceria entre a gestão escolar e as famílias, especialmente em relação aos aspectos linguísticos e às barreiras na comunicação, apresentamos o quadro 6 no qual se revela a percepção sobre a gestão escolar, com base nas respostas fornecidas pelas subdiretoras e pelos pais ou encarregados de educação.

Quadro 6 - Percepção sobre gestão escolar

Gestores	Perguntas	Respostas
Membro de Direção - A	1. Como subdirector(a), qual é o seu papel na gestão?	Como subdiretora pedagógica, meu papel é promover e organizar as atividades pedagógicas, incluindo a documentação, projetos e programas do Ministério da Educação, além de iniciativas internas para promover inovação na gestão escolar.
	2. Na qualidade de subdirector(a), de que maneira tem atuado para pensar no envolvimento das famílias e os encarregados de educação na gestão?	Procuo promover o envolvimento além dos encontros agendados pelo Ministério ou pela programação escolar, buscando compreender as razões da ausência da família quando ela não participa, pois muitas vezes desconhecemos seus motivos ou encarregados.
	3. Comente a relação entre a gestão, as famílias e os encarregados de educação.	Hoje, a relação entre escola e famílias deteriorou-se em vários aspectos em comparação com o passado. O corre-corre diário impede muitos pais e encarregados de acompanhar de perto seus filhos, devido a longas jornadas de trabalho e deslocamentos. No entanto, algumas famílias ainda participam ativamente, procurando a escola no início do ano para conhecer o professor, estabelecer contato com a direção e garantir que a escola conheça o aluno. Em suma, ainda não alcançamos o nível de envolvimento desejado.
Membro de Direção - B	1. Como subdirector(a), qual é o seu papel na gestão?	O papel na gestão é apoiar o diretor ou a instituição na execução do projeto educativo e administrativo, acompanhar a gestão de recursos e diversos processos, como a organização dos arquivos e da secretaria.
	2. Na qualidade de subdirector(a), de que maneira tem atuado para pensar no envolvimento das famílias e os encarregados de educação na gestão?	Tenho promovido princípios e hábitos positivos que visam o desenvolvimento das famílias e da escola.
	3. Comente a relação entre a gestão, as famílias e os encarregados de educação.	A relação entre a gestão e as famílias deve ser aberta e comunicativa, promovendo hábitos positivos e a participação na escola.
Pais ou Encarregados(as)	Perguntas	Respostas
	1. Como você descreveria a gestão da escola?	Os gestores do Complexo Escolar Camama são pessoas acessíveis e compreensíveis. Já houve situações em que eu abordei e fui bem recebida.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões	Não totalmente, porque eu não faço parte da comissão dos pais. Para ter acesso a certos tipos de informações, é necessário ter a encargo na comissão dos pais. Mas, pelo menos, tenho uma noção

Encarregado I	tomadas pela gestão? Por quê?	básica.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	Sempre que a escola realiza ou vai realizar uma atividade ou reunião, envia um bilhete impresso informando a data e o horário. Caso os filhos precisem visitar alguma instituição, também é enviada uma carta para que os pais se preparem e decidam se há necessidade de dispensar a criança. O método de comunicação atual é eficaz, especialmente porque, embora haja a possibilidade de usar o WhatsApp, muitos pais não possuem telefone. Assim, a carta escrita continua sendo um recurso útil, pois permite que os filhos levem a mensagem na mochila e a entreguem aos pais, sendo um método tradicional, mas ainda valioso.
Encarregado II	1. Como você descreveria a gestão da escola?	Na minha opinião, as pessoas são acessíveis e de fácil convivência. Sempre que procuro o diretor, o professor ou alguém da secretaria, sou bem atendida. Mesmo que não possam atender de imediato, posso esperar alguns minutos e, no final, sou sempre bem atendida.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?	A escola realiza reuniões com os encarregados antes de tomar decisões, promovendo um trabalho conjunto para evitar abusos e decisões unilaterais. Geralmente, as decisões são feitas em parceria com os encarregados, mantendo-me sempre bem informado.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	Os meios de comunicação com os pais incluem telefone, bilhetinhos impressos, notas e avisos, além de ligações. Embora esses métodos sejam úteis, acredito que seria benéfico criar um grupo de WhatsApp adicional, além daquele já existente entre os professores e encarregados. A direção da escola também deveria criar um grupo geral de WhatsApp para todos os pais e encarregados, destinado a informações gerais da instituição, como disponibilidade de batatas, vendas, datas de matrícula e início das pausas, evitando o uso para assuntos particulares de cada aluno.
	1. Como você descreveria a gestão da escola?	A gestão é inicialmente aberta e organizada, mas há uma sensação de falta de aproximação, especialmente com os membros da área diretiva, como a pedagoga, o secretário e o setor administrativo. Embora a gestão seja considerada aberta, essa abertura é limitada, pois falta maior proximidade na administração da escola. Decisões são tomadas e comunicadas apenas nas reuniões, muitas vezes sem aviso prévio aos encarregados, que recebem as informações sem ter tempo de se preparar ou agir previamente.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?	Nem sempre, porque agora estamos mais ou menos... há um canal que se formou. Existe o conselho de encarregados de educação, ou seja, a Comissão de pais. Com base em várias reuniões e reclamações por parte dos encarregados, a direção encontrou um meio-termo para estabelecer comunicação com os encarregados. Assim, criaram esta comissão, e agora sentimos um pouco mais próxima a instituição.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família	A gestão atualmente utiliza principalmente a comunicação oral para transmitir informações aos encarregados da comissão. Sugere-se, porém, que também sejam usados bilhetes impressos ou

Encarregado III	são eficazes? Você teria alguma sugestão?	cartas para que os pais cheguem às reuniões já informados sobre os assuntos a serem discutidos, facilitando sua participação. Além disso, a comunicação via WhatsApp também é empregada como ferramenta.
Encarregado IV	1. Como você descreveria a gestão da escola?	Graças a Deus, não tenho uma frase negativa para dizer. Desde que cheguei aqui, sempre tive boa relação com a gestão. Vim aqui principalmente para confirmar o meu filho e, até o momento, não tenho reclamação.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?	Não são todas as decisões que chegam aos pais. Muitas já foram tomadas e comunicadas tardiamente, se chegam. Nem sempre as decisões são informadas de forma adequada aos encarregados.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	São eficazes. Além do WhatsApp, mantenho comunicação direta com a coordenação da escola por telefone. Esses meios são eficazes para me manter informado. Sim, poderíamos implantar o envio de cartas.
Encarregado V	1. Como você descreveria a gestão da escola?	O corpo diretivo da escola é composto por pessoas de fácil trato. Nunca tive reclamações, desde a direção até aos professores.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?	A 100% não sei, porque, algumas vezes, quando há convocatória, ela chega muito tarde. Não sei se é por parte da minha filha ou por parte da direção. Chega tarde. A direção da escola tem que saber que nós somos trabalhadores e que temos que gerir o tempo. Por exemplo, se é convocada uma reunião para amanhã, sábado, eu já tenho a minha agenda de sábado. Não vou conseguir me desdobrar para participar. Já tenho a agenda organizada. Se a reunião também for no sábado, fica complicado. Acredito que haveria uma melhoria nessa área.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	As estratégias de comunicação são eficazes em cerca de 50% dos casos. Por exemplo, em 2022 ou 2023, minha irmã estudou com a professora Irene, que criou um grupo de WhatsApp para anunciar antecipadamente eventos escolares, como reuniões, antes mesmo de serem convocados oficialmente. Assim, os encarregados ficavam informados com antecedência. Acredito que, além da convocatória formal, seria útil manter um grupo de WhatsApp ou outro meio semelhante, já que temos os contatos na instituição e raramente recebemos chamadas telefônicas da escola. Na minha experiência, foi a primeira vez que recebi uma ligação direta da escola.
	1. Como você descreveria a gestão da escola?	Do meu ponto de vista, é uma gestão aberta, porque sempre tive uma boa relação com os professores e com praticamente todos aqui na escola.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões	Não posso dizer que não concordo. Sempre que tomam uma decisão, comunicam aos encarregados. Resta a cada encarregado aceitar ou não aceitar. Contudo, pessoalmente, não vejo grandes divergências. Eu aceito.

Encarregado VI	tomadas pela gestão? Por quê?	
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	Sim, têm sido eficazes. Antes de criar ou tomar qualquer decisão, eles informam. Existe um grupo no WhatsApp; eles procuram saber se as mães concordam ou não com as decisões. No meu caso, sempre concordei, porque há momentos em que a mãe não tem tempo de ficar na escola, mas pelo WhatsApp já consigo acompanhar o que se passa.
Encarregado VII	1. Como você descreveria a gestão da escola?	Do meu ponto de vista, enquanto estou com as crianças aqui, não vejo nada de errado. As pessoas são abertas; você chega, é bem recebido. Se tiver alguma dúvida, tiram-na e explicam o que for preciso. Quando a criança comete algum erro, chamam o responsável. Até agora não tenho nenhum problema com a escola.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?	Sinto-me muito bem informado.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	Normalmente, se não mandarem um recado com o estudante, enviam algum folheto escrito para pedir a presença do pai/encarregado de educação na escola. É uma convocatória. Convocam o pai para vir à instituição.
Encarregado VIII	1. Como você descreveria a gestão da escola?	A gestão escolar é flexível e humanizada, com os dirigentes atuando de forma colaborativa e considerando tanto os aspectos internos quanto as questões dos pais. Um exemplo foi o caso de três crianças transferidas de outra escola, cujo pedido foi aceito graças à compreensão da equipe, evitando que permanecessem na instituição de origem.
	2. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?	Sentimos que as decisões são comunicadas de forma adequada, embora, às vezes, os recados, especialmente convocações, sejam enviados por escrito, como bilhetes impressos. Como muitos pais, incluindo nós, não podem ficar em casa de segunda a sexta, a escola auxilia na comunicação. Essas convocações frequentemente resultam em reuniões entre os encarregados e a direção.
	3. Os meios de comunicação que a gestão estabelece com a família são eficazes? Você teria alguma sugestão?	Solicito que a escola crie um grupo de WhatsApp para facilitar a comunicação com os pais ou encarregados, complementando as convocações escritas. Essa ferramenta permitiria avisos rápidos sobre encontros, atividades semanais e outras informações, especialmente ajudando os alunos mais novos que, muitas vezes, chegam com fome e podem esquecer as mensagens. Embora para os mais velhos as convocações impressas ainda sejam eficazes, um canal de WhatsApp tornaria a comunicação mais ágil, prática e pontual, facilitando a participação dos pais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De modo geral, tanto os membros da direção quanto os encarregados de educação evidenciam aspectos positivos na relação escola-família, destacando a acessibilidade, o bom trato e a abertura por parte da gestão (Encarregado VI, VII, VIII; Membros de Direção A e B). Essa percepção aponta para uma gestão que, ao menos na interface direta, busca manter uma postura acolhedora e receptiva, alinhando-se às contribuições de autores como Moacir Gadotti (2014), que defende práticas de envolvimento parental fundamentadas na comunicação aberta e na construção de parcerias entre escola e família. Gadotti (2014, p. 102) afirma que “a escola que deseja consolidar uma relação de parceria com a comunidade precisa estabelecer canais de comunicação efetivos, que promovam o diálogo e o entendimento mútuo”.

Desse modo, compreendemos que é desejável fortalecer a relação entre escola e família por meio de uma comunicação aberta e efetiva. Essa abordagem valoriza o envolvimento familiar, reconhecendo que a participação dos pais ou encarregados na vida escolar é fundamental para criar um ambiente mais acolhedor, colaborativo e propício ao desenvolvimento integral dos estudantes. Ao afirmar que a escola deve estabelecer canais de comunicação que promovam o diálogo e o entendimento mútuo, Gadotti (2014) reforça a ideia de que parcerias sólidas entre escola e família contribuem para uma educação mais democrática, transparente e alinhada às necessidades dos estudantes. Assim, é ponto acentuado que a compreensão de que a colaboração entre esses dois atores é essencial para o sucesso escolar e para a construção de uma comunidade escolar mais participativa e comprometida com a formação de cidadãos críticos e conscientes.

Outra convergência refere-se ao reconhecimento de que os canais de comunicação utilizados, especialmente o *WhatsApp*, têm sido eficazes ou potencialmente úteis para manter os encarregados informados e envolvidos. Muitos relatos indicam que o uso de bilhetes impressos, recados e, mais recentemente, a aplicação de plataformas digitais, têm facilitado o contato e a participação, corroborando a ideia de que múltiplos canais de comunicação podem ampliar a participação familiar. Segundo Maria João Cardoso (2018, p. 45), “a diversificação dos meios de comunicação entre escola e família é fundamental para atender às diferentes realidades culturais e sociais, promovendo maior inclusão e envolvimento”.

Evidenciam-se também divergências relevantes que refletem desafios na implementação de práticas participativas e na comunicação efetiva. Uma delas refere-se à efetividade e à formalidade dos canais utilizados. Enquanto alguns encarregados, como o Encarregado II, sugerem a criação de grupos de *WhatsApp* e reforçam a necessidade de

informações antecipadas, outros, como o Encarregado V, relatam que as convocações chegam tardiamente, dificultando a participação devido à falta de planejamento. Essa discrepância evidencia vulnerabilidades na comunicação formal que podem comprometer o compromisso dos pais com a escola. Segundo Teixeira (2024), para ultrapassar barreiras, é necessário que a comunicação seja eficaz, e esta se torna eficiente, frequente e abranja diferentes meios de comunicação, permitindo que ambos os lados se comuniquem — sempre que desejarem, — sem nunca desconsiderar as diferenças culturais e linguísticas.

A capacidade de a gestão escolar utilizar diferentes meios de comunicação pode ser fundamental para promover uma inclusão efetiva de todas as famílias, especialmente aquelas com menos recursos tecnológicos. Essa diversidade de estratégias garante que a informação alcance todos os encarregados de educação, independentemente de suas condições socioeconômicas ou do acesso às tecnologias digitais. Como destacado por Teixeira (2024), a utilização de múltiplos canais de comunicação é essencial para assegurar que a mensagem seja transmitida de forma acessível, eficiente e inclusiva, fortalecendo o vínculo entre escola e família. Para reforçar essa perspectiva, trazemos à tona a fala do **Encarregado I**, que afirma:

*O método de comunicação atual é eficaz, especialmente porque, embora haja a possibilidade de usar o WhatsApp, **muitos pais não possuem telefone**. Assim, a carta escrita continua sendo um recurso útil, pois permite que os filhos levem a mensagem na mochila e a entreguem aos pais, sendo um método tradicional, mas ainda valioso (Encarregado da Educação I)⁹.*

Essa declaração evidencia a importância de manter estratégias tradicionais, como as cartas, que permanecem acessíveis e eficazes para garantir a comunicação com famílias que têm acesso limitado às tecnologias digitais.

Diante desse entendimento, fica claro que a gestão escolar precisa desenvolver estratégias de comunicação diversificadas e adaptadas às diferentes realidades das famílias. Essa abordagem deve incluir o uso de recursos tecnológicos e também de métodos tradicionais, como as cartas, encontros presenciais e chamadas telefônicas, de modo a criar canais acessíveis, confiáveis e que promovam a participação de todos. Assim, a escola não apenas informa, mas também promove o sentimento de pertencimento e cooperação da comunidade educativa, contribuindo para o desenvolvimento de uma convivência mais democrática, inclusiva e participativa.

⁹ Esclarece-se ao leitor que, ao utilizar no texto transcrição de falas dos entrevistados, usamos o itálico para diferenciar do referencial teórico e bibliográfico.

A comunicação eficaz entre escola e família é fundamental para promover a colaboração e construir parcerias sólidas, como destacam Mata e Pedro (2021). Para isso, é essencial estabelecer meios de comunicação recíprocos, diversificados, acessíveis e que utilizem linguagens simplificadas, facilitando a proximidade e a partilha do cotidiano das crianças (Lemos, 2015). Um diálogo construtivo, baseado na confiança, reduz o afastamento entre ambos, fortalecendo as relações de entajuda e favorecendo o alinhamento das ações escolares e familiares (Sousa; Sarmiento, 2010). Dessa forma, a comunicação torna-se um elemento-chave, pois, quando eficaz, promove relações de segurança, compreensão das complexidades, papéis e objetivos de cada lado.

Segundo Swick (2003), citado por Mata e Pedro (2021, p. 37), existem quatro atitudes essenciais para fortalecer a comunicação e as relações: i) proximidade e disponibilidade para criar um ambiente de segurança; ii) sensibilidade para compreender verdadeiramente o outro; iii) flexibilidade, que oferece espaço e confiança para uma comunicação autêntica; e iv) segurança, que sustenta relações mais sólidas. Assim, ambos os lados aprendem a se apoiar mutuamente e a se ouvir.

Cox-Peterson (2011), citado por Mata e Pedro (2021, p. 25), chama essa relação de **parceria educacional**, destacando que os canais de comunicação são indispensáveis para sua manutenção. Entre os meios utilizados estão atendimentos individuais, cadernos de comunicação, e-mails, questionários, reuniões de pais, SMS e telefonemas (Knof; Swick, 2008). É crucial, portanto, escolher canais eficientes que permitam trocas frequentes, acessíveis e de fácil uso para todos os envolvidos.

No entanto, enfrentam-se dificuldades na comunicação com as famílias que podem estar relacionadas tanto a fatores familiares quanto institucionais. Hoover-Dempsey e Walker (2002) identificam três tipos de barreiras: **pragmáticas**, **psicológicas** e **culturais**.

As barreiras pragmáticas envolvem limitações tecnológicas, como falta de acesso a recursos digitais, dificuldades de horários ou acesso à internet, além da falta de tempo dos profissionais que, muitas vezes, colocam a comunicação em segundo plano devido às demandas de trabalho. **As barreiras psicológicas** referem-se à insegurança das famílias em relação às suas habilidades comunicativas, o que pode afastá-las. Os profissionais, por sua vez, também podem sentir insegurança, medo de críticas ou de não serem valorizados, não raro motivados por experiências anteriores. Quanto **às barreiras culturais**, elas decorrem das diferenças entre os contextos culturais da escola e das famílias, dificultando a compreensão mútua e a comunicação clara.

Para superar essas dificuldades, é fundamental que a comunicação seja contínua, eficiente, diversificada e sensível às diferenças culturais e linguísticas. Assim, ambos os lados devem ter acesso a canais variados, que possibilitem trocas frequentes sempre que desejarem, promovendo uma comunicação aberta e respeitosa que fortaleça a parceria entre escola e família.

Por fim, há relatos de que as decisões, muitas vezes, são comunicadas de forma tardia ou informal, dificultando o planejamento dos encarregados. Desse modo, a comunicação tardia ou informal por parte da gestão escolar do Complexo Escolar Camama pode gerar diversos problemas, especialmente no contexto do envolvimento dos encarregados de educação. Entre as principais razões estão as expressas no quadro 7.

Quadro 7 - Dificuldades causadas quando as informações chegam tardiamente às famílias

Tipo de dificuldade	Características
Dificuldade no planejamento familiar	Quando as decisões ou informações importantes chegam com atraso ou de forma informal, os encarregados de educação têm dificuldades em organizar suas rotinas, compromissos e responsabilidades relacionadas à educação dos seus filhos.
Impacto no apoio ao processo educacional	A falta de comunicação clara e tempestiva pode comprometer o acompanhamento do desempenho escolar, a participação em atividades e a tomada de decisão conjunta, prejudicando o rendimento e o bem-estar dos estudantes.
Aumento da insegurança e desconfiança	Decisões comunicadas de forma tardia ou informal podem gerar insegurança, dúvidas e até desconfiança por parte dos encarregados de educação, dificultando uma relação de parceria eficaz entre a escola e as famílias.
Redução da participação e engajamento	Quando as informações não são fornecidas de forma adequada, há menor envolvimento dos responsáveis nas atividades escolares, o que pode afetar a comunidade escolar como um todo.
Dificuldades na implementação de mudanças	Mudanças ou orientações importantes podem não ser implementadas de forma eficiente, o que

	compromete a organização escolar e a consecução de metas pedagógicas. Portanto, melhorar a comunicação, tornando-a mais oportuna, clara e formal, é fundamental para fortalecer a colaboração entre a escola e as famílias, garantir um ambiente mais organizado e promover o sucesso dos estudantes.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Libâneo (2004) e Moran (2015).

As respostas dos entrevistados sugerem que a adoção de canais digitais e uma comunicação formal e antecipada poderiam melhorar essa situação, alinhando-se às recomendações de autores como José Pacheco (2011, p. 154) para quem “a gestão escolar deve estabelecer rotinas de comunicação claras, planejadas e acessíveis, capazes de promover maior participação e engajamento da comunidade”. Os dados expressos no quadro 5 revelam que persistem desafios na efetivação de uma participação familiar ampla, especialmente no que diz respeito à comunicação linguística, conforme exposto ao analisar as línguas nacionais e a agilidade na transmissão de informações. Conforme destaca Silva (2014, p. 79), “a construção de uma relação de parceria efetiva demanda práticas comunicativas inclusivas, que valorizem a diversidade cultural e linguística, além de estratégias de comunicação mais ágeis e planejadas”.

Para fortalecer a percepção de gestão e ampliar a participação familiar, são importantes práticas de inclusão linguística, como traduções e intérpretes nas línguas locais, além de estabelecer canais de comunicação digital eficazes, como grupos de *WhatsApp* oficiais, com informações antecipadas e claras. Ainda, é fundamental estabelecer rotinas de comunicação formal e planejada, que respeitem os tempos dos encarregados, facilitando sua participação e envolvimento na vida escolar, como sugerem autores como Pacheco (2011) e Gadotti (2014). A partir desses elementos relacionados à comunicação, em cruzamento com os dados das línguas nacionais anteriormente mencionadas (tabela 3 e quadro 5), percebe-se a necessidade de que os momentos de comunicação da gestão escolar devem contemplar a variabilidade linguística, pois as línguas de Angola podem ser utilizadas nos diferentes subsistemas para os processos de ensino e aprendizagem (Angola, 2016). Ao defendermos que a instituição aprende com os seus alunos e famílias, é importante a atenção para essa questão em suas práticas educativas.

Considerando a participação, apresentamos a tabela 4 e o quadro 7 que fornecem informações detalhadas sobre a participação familiar na escola.

Tabela 4 - Respostas dos questionários sobre a participação da família

Assertiva	1	2	3	4
	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo
Professores				
A gestão escolar incentiva a participação das famílias e encarregados de educação na administração da escola.	12	02	07	05
A participação das famílias e encarregados de educação tem sido meramente formal.	02	02	14	08
A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar das reuniões organizadas pela escola.	01			25
A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar dos eventos promovidos pela escola.		01	09	16
A participação das famílias e encarregados de educação incentiva o desempenho acadêmico dos filhos.			02	24
As famílias e encarregados de educação têm participado dos eventos promovidos pela escola.	02	03	13	08
As famílias e encarregados de educação têm se envolvido nos conselhos de pais da escola.	08	04	09	05
A gestão escolar mantém as famílias e encarregados de educação informados sobre as decisões tomadas na escola.	02	02	05	17
A gestão utiliza diversos meios de comunicação para manter a comunidade informada sobre a escola.	06	04	09	07
A gestão escolar se comunica com as famílias e encarregados de educação através de e-mails e redes sociais.	10	04	08	04

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A análise dos dados referentes à percepção dos professores sobre a participação da família no Complexo Escolar Camama revela nuances importantes acerca do papel da comunidade escolar na integração com as famílias. Os professores demonstram uma visão predominantemente ambivalente, refletindo tanto pontos de concordância quanto de discordância em relação às ações de gestão escolar e ao envolvimento das famílias.

Inicialmente, observa-se que 12 (doze) docentes discordam que a gestão incentiva a participação das famílias na gestão escolar, enquanto apenas 5 (cinco) concordam, indicando uma percepção de que o incentivo por parte da gestão ainda é insuficiente ou não efetivo. Essa percepção é reforçada pelo fato de 14 (catorze) professores verem a participação das famílias como meramente formal, sugerindo que, embora haja convites e eventos, estes podem não se traduzir em envolvimento genuíno ou efetivo. Segundo Libâneo (2004), a participação da família deve ir além do aspecto formal, promovendo um envolvimento que contribua para o desenvolvimento integral do estudante, o que, nesse contexto, parece ainda ser um desafio.

Por outro lado, há uma maioria expressiva de professores (25) que concordam que a gestão convida as famílias para reuniões, e um número significativo (16) que vê a participação em eventos como uma ação promovida pela escola. Essas ações evidenciam uma tentativa da gestão de estabelecer canais de comunicação e interação, embora, como apontado por Silva (2004), a efetividade dessas ações dependa da qualidade do diálogo e do envolvimento real das famílias, não apenas da sua presença formal.

No que tange ao impacto na aprendizagem, os professores (24) concordam que a participação da família incentiva o desempenho acadêmico, reforçando a visão de que o envolvimento familiar é um fator positivo para o sucesso escolar, uma ideia sustentada por autores como Libâneo (2004) e Carvalho (2010), que destacam a importância da parceria escola-família no processo educativo. Contudo, há uma percepção de participação incompleta nas atividades escolares, com muitos docentes (13) e (8) afirmando que as famílias participam parcialmente ou apenas em alguns eventos, o que sugere uma participação ainda superficial.

Além disso, a comunicação entre escola e famílias também apresenta limitações. Enquanto há professores (17) que percebem que a gestão mantém as famílias informadas sobre decisões, uma quantidade significativa (10) discorda dessa afirmação, indicando possíveis falhas no fluxo de informações. Da mesma forma, o uso de meios digitais para comunicação ainda não é percebido como amplamente efetivo, uma questão que autores como Oliveira e Silva (2016) destacam como fundamental para fortalecer as relações escola-família na era digital e como apresentado em algumas respostas do quadro 6.

Em síntese, a percepção dos professores evidencia uma situação em que a participação da família no Complexo Escolar Camama é, em grande medida, formal e ainda insuficiente para promover uma integração efetiva que beneficie o desenvolvimento educacional dos estudantes. Para melhorar esse cenário, é fundamental que a gestão escolar invista em estratégias de envolvimento genuíno, ampliando canais de comunicação e promovendo ações que envolvam de maneira mais efetiva as famílias na vida escolar, conforme defendem autores como Libâneo (2004), Carvalho, (2010), Oliveira e Silva (2016), que sublinham a importância de uma participação colaborativa e contínua. Em seguida, apresentamos o quadro 8 que detalha sobre a participação familiar no Complexo Escolar Camama.

Quadro 8 - Participação da família

Gestores	Perguntas	Respostas
Membro de Direção – A	1.A gestão tem convidado as famílias a se envolver na vida escolar? Quais são, de fato, os canais utilizados que promovem para a participação?	A instituição busca envolver a família no processo escolar do educando por meio de dinâmicas e programas sociais que incentivam a participação dos pais ou encarregados. São realizadas efemérides e datas importantes, nas quais os encarregados são convidados a participar de atividades presenciais na escola. Além disso, adotamos métodos que permitem a participação a distância nas tarefas escolares e mantemos uma comunicação direta, especialmente às sextas-feiras, por escrito ou por telefone, de acordo com a disponibilidade dos pais. Utilizamos convocatórias, contatos telefônicos e, eventualmente, bilhetes ou notas no caderno do aluno, substituindo gradualmente as cartas formais.
	2.Quais são os eventos promovidos pela gestão nos quais as famílias são convidadas a participar, incluindo as efemérides?	Para atrair os pais, destacamos atividades relacionadas às efemérides, como o Dia da Lavagem das Mãos, o Carnaval, com representação das províncias, e o Dia de África, com ações que envolvem línguas, vestuário e gastronomia, promovendo a participação e o envolvimento da comunidade familiar na vida escolar.
	3.Qual é a percepção da equipe de gestão sobre a participação da família e dos encarregados de educação? A participação tem sido satisfatória?	A participação apresenta um dilema. Refletindo de forma comparativa, o quadro atual nem sempre é favorável. Existem vários fatores que dificultam a participação. Um deles é o corre-corre da vida cotidiana dos pais e encarregados, incluindo situações em que alguns têm duas ou três famílias em diferentes locais, o que dificulta a presença na escola. Esses fatores, segundo a nossa realidade institucional, explicam parte da dificuldade de engajamento.
	4.De que forma a participação da família e do encarregado de educação influencia a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes? Existem exemplos práticos dessa influência que possa descrever?	A participação familiar pode ter efeitos positivos ou negativos, dependendo do tipo de relação. Quando os pais mantêm diálogo contínuo e socialização adequada em casa, a criança faz uma transição escolar mais tranquila, demonstrando entusiasmo e disposição. Já a falta de tempo para o diálogo pode gerar resistência, choro e dificuldades de adaptação, prejudicando seu desempenho inicial. A participação dos pais influencia o rendimento dos estudantes. Para 2025/2026, estima-se que, em 70 alunos distribuídos em duas turmas do ensino primário, cerca de 40 a 45% atingirão o desempenho esperado, indicando que a maioria ainda não alcança os resultados desejados. Esses números reforçam a importância de fortalecer a participação familiar para melhorar os resultados escolares.
	1.A gestão tem convidado as famílias a se envolver na vida escolar? Quais são, de fato, os canais utilizados que promovem para a participação?	A gestão convida as famílias a se envolver na vida escolar promovendo uma comunicação transparente e aberta, bem como por meio de reuniões periódicas. Os canais de comunicação utilizados com os encarregados de educação e as famílias incluem encontros trimestrais e comunicados por escrito.

Membro de Direção - B	2.Quais são os eventos promovidos pela gestão nos quais as famílias são convidadas a participar, incluindo as efemérides?	Há eventos que incentivam a participação, como a festa da escola e atividades extra-escolares, em que os alunos se apresentam e os encarregados são convidados a participar.
	3.Qual é a percepção da equipe de gestão sobre a participação da família e dos encarregados de educação? A participação tem sido satisfatória?	A percepção da equipe de gestão não é muito satisfatória, pois ainda se observa fraca participação das famílias na educação. Não é satisfatória porque muitos encarregados acreditam que matricular o estudante é suficiente e que a escola cuida do restante da formação.
	4.De que forma a participação da família e do encarregado de educação influencia a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes? Existem exemplos práticos dessa influência que possa descrever?	A participação tem uma influência positiva, especialmente quando a família e a escola caminham juntas. Observa-se que o desenvolvimento e a aprendizagem dos estudantes são facilitados nesses casos. Existem exemplos práticos: estudantes que recebem acompanhamento dos pais apresentam diferenças visíveis no ritmo de aprendizagem e no engajamento em atividades escolares em comparação com aqueles que não contam com esse acompanhamento.
	Pais ou Encarregados(as)	Perguntas
Encarregado I	1. De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Tenho um bom acompanhamento dos meus filhos na escola. Apesar de não ir todos os dias, procuro saber com os professores sobre seu desempenho e comportamento, pois considero isso importante. Observar seu comportamento na sala de aula é essencial, pois é diferente de casa. Quando não posso comparecer, entro em contato por telefone para saber como eles interagem, participam das atividades e se relacionam com o professor.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	Bem, por eu estar a participar das atividades que meus filhos têm na escola, já não vejo tanto desafio nem dificuldade, porque tenho o hábito de ver as tarefas deles, participar no que eles fazem. Não vejo nenhum grande desafio.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Não conheço.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Tenho conhecimento, mas não faço parte. Não é necessário, nem preciso...
	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Todos os dias, sempre que possível, levo a minha menor. No início de cada ano letivo, gosto de conhecer os professores que cuidam das crianças. Já conheço a da minha filha mais nova, mas ainda

Encarregado II		não a da mais velha. Quando éramos crianças, nossos pais davam mais atenção à mais nova, mas hoje sei que ela também precisa de cuidado, até mais que a menor. Ainda não tenho todas as informações, mas costumo passar para buscar as crianças, trazê-las, e aproveito para conversar com os professores sobre o comportamento e o desempenho das minhas filhas.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	Não tenho encontrado dificuldades. Eu venho sempre. Quando não posso, o papai vem ou vem o irmão mais velho.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Conheço a Dona X.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Recordo-me de que, na penúltima reunião do ano letivo passado, ela disse que precisava de pais para integrar a Comissão de Pais, pois eram poucos. Eu dei o meu número, disse que estava disponível, que podia e ela disse que iria incluir-me na lista, mas não ligou até hoje.
Encarregado III	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Participo das reuniões e acompanho as tarefas escolares, conversando com os professores sempre que necessário. Quando preciso buscar apoio, vou à escola, considerando nossa rotina agitada. Mesmo quando não é possível falar pessoalmente, mantenho o diálogo para entender as dificuldades do meu filho na sala de aula e, assim, buscar soluções junto à escola.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	A principal dificuldade é o horário de trabalho.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Conheço. Não tenho diálogo direto, mas conheço uma encarregada que faz parte da comissão de pais, a mamã Suzana.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Não faço parte. Mas, Já forneci o meu número de telefone à irmã Suzana, que é um dos membros da comissão, mas até agora não fui incluída no grupo e não recebi nenhuma mensagem.

Encarregado IV	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Graças a Deus eu tenho a oportunidade de ir à escola com frequência. Durante as férias também tive esse privilégio, indo sempre à escola para acompanhar o aproveitamento do filho. Eu mesmo lhe trazia e às vezes vinha buscá-lo. Como encarregado de educação, tenho esse prazer de acompanhar de perto o caminho do meu filho.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	No momento, estou com dificuldade, pois o trabalho tem me deixado sem tempo. Ainda assim, estou buscando formas de me aproximar da escola do meu filho.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Sim, conheço. Um deles sou eu. Além de mim, fazem parte os encarregados Susana e Teresa.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Enfrentamos dificuldades de comunicação e de reunir os pais, pois muitos alegam falta de tempo. Mesmo com chamadas, mensagens e contatos telefônicos, a participação é baixa. Como secretário da comissão de pais, percebo que menos de 35% dos encarregados participam do grupo de WhatsApp, devido à falta de acesso a telefone digital por parte de muitos.
Encarregado V	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Muito sinceramente, eu só tenho participado nas reuniões por causa do meu trabalho. Sou promotora de venda e trabalho no supermercado.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	O trabalho tem sido o principal obstáculo para minha participação regular, especialmente por atuar no supermercado, o que torna as coisas mais difíceis. No entanto, reconheço a importância de melhorar nesse aspecto, dedicar o meu melhor e ser mais participativa.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Reconheço-os pelos rostos, mas não pelos nomes.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Não tenho conhecimento das reuniões, nem do grupo de WhatsApp da comissão de pais.
	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Sim, eu participo das reuniões. Além disso, tenho o hábito de conhecer quase todos os professores que lidam com o meu filho e mantenho contato com eles por telefone. Também venho à escola, de

Encarregado VI		vez em quando, quando é necessário.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	Às vezes, o impedimento é a nossa rotina de serviço, já que, em certos horários, não coincidimos. O momento em que a mãe deseja ir à escola nem sempre coincide com a disponibilidade do professor, que também está ocupado com as aulas. Então, não é sempre possível.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Não, não conheço.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Não participei das reuniões, nem faço parte do grupo de WhatsApp da comissão de pais.
Encarregado VII	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Costumo conversar regularmente com eles. Embora não trabalhe em Luanda, venho a cada três meses, geralmente dialogando com o professor ou professora do meu filho, para acompanhar seu comportamento e bem-estar. Caso haja alguma preocupação, recebo informações dos professores sobre seu comportamento.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	Tenho enfrentado dificuldades para participar devido à minha ausência de Luanda por motivos profissionais. No entanto, sempre que estou presente, acompanho de perto as questões da escola.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Sinceramente, eu conheço o... membro de pais, sim. Mas não de forma muito próxima. Nas reuniões que temos aqui na escola, a pessoa que conhece mais. Não tenho dialogado muito com eles.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Não, sinceramente, não tenho conhecimento sobre isso.
	1.De que maneira você participa da vida escolar dos seus filhos?	Tenho participado principalmente quando algum problema afeta meus filhos. Geralmente, a escola nos informa para conversarmos com os professores. Por exemplo, com meu filho da segunda classe, que enfrentava dificuldades em uma atividade, mas que já está superando graças ao apoio da escola.

Encarregado VIII		No ano passado, a professora foi paciente e nos manteve informados sobre os progressos dele. Também conversei com o professor Ivan, do nono ano, sobre o mau comportamento do meu filho, que ocorreu no último ano letivo. O professor, que disse que meu filho participa bastante, alertou sobre a influência dos amigos no comportamento dele. Fiquei surpreso com a indisciplina, mas compreendi e aceitei os conselhos.
	2.Você mencionou que há dificuldades. Assim sendo, poderia nos indicar quais são os principais desafios que você tem enfrentado e que limitam sua participação frequente na escola?	Tenho participado de forma limitada das reuniões convocadas pela escola, sendo representado por alguém em cerca de 50 a 60% das vezes, devido ao meu trabalho, que inclui sábados e domingos. Sou policial no Ministério do Interior, atuando diariamente na Polícia de Intervenção Rápida, uma força castrense, e muitas vezes somos acionados aos domingos conforme a necessidade da chefia. Quando impedido de comparecer, envio uma representação, mas prefiro participar pessoalmente, pois valorizo estar presente e ouvir diretamente. A presença física da família é fundamental para mim, além da representação.
	3.Você conhece os membros que compõem a comissão de pais?	Conheço a existência da comissão, mas não sei os nomes dos membros.
	4.A comissão de pais se reúne ou se comunica com os pais? Tem conhecimento que a comissão de pais gere um grupo de WhatsApp onde os pais partilham informações da escola? Faz parte desse grupo?	Tenho a impressão de que a comissão tem se reunido com a direção da escola. Também houve encontros com os pais, sobre os quais tomo conhecimento. Participei, apenas uma vez, no ano passado, em função do calendário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A participação da família na escola é um tema amplamente discutido na literatura educacional, sendo considerada fundamental para o desenvolvimento integral dos estudantes e para o fortalecimento da parceria entre família e escola. No contexto do Complexo Escolar Camama, observa-se uma diversidade de percepções e experiências tanto por parte da equipe de gestão quanto dos encarregados de educação, refletindo pontos de convergência e divergência que merecem uma análise aprofundada. A análise permite apresentar esses aspectos, apoiando-se em autores que estudam a participação da família na escola, como Libâneo (2004), Silva (2010) e Almeida (2015).

Tanto gestores quanto encarregados reconhecem que a participação familiar influencia positivamente o desempenho e o desenvolvimento dos estudantes. Os membros de direção destacam que a participação, quando ocorre, favorece uma transição escolar mais tranquila, melhora o ritmo de aprendizagem e fortalece o vínculo entre escola e família. De modo semelhante, os encarregados de educação afirmam que sua presença e diálogo com os professores contribuem para o acompanhamento do progresso escolar de seus filhos, evidenciando uma compreensão comum acerca da importância do envolvimento familiar. Além disso, ambos os grupos mencionam a realização de atividades e eventos que promovem a participação, como efemérides, reuniões e atividades extracurriculares.

Os gestores enfatizam atividades comemorativas, como o Dia de África, Carnaval e outras datas culturais, com o objetivo de envolver a comunidade escolar e familiar. Essa prática condiz com os estudos de Silva e Oliveira (2012) para quem a realização de eventos culturais e datas comemorativas são estratégias eficazes para fortalecer a participação familiar. Por sua vez, os encarregados de educação relatam participar de reuniões, visitas à escola e conversas com professores, evidenciando uma tentativa de manter um diálogo contínuo e ativo com a escola.

Apesar das semelhanças, há divergências marcantes quanto à efetividade e à participação das famílias. Os membros de direção, especialmente o Membro B, reconhecem que a participação ainda é fraca, atribuindo dificuldades ao ritmo acelerado da vida cotidiana, às múltiplas responsabilidades e à baixa motivação dos encarregados, que muitas vezes consideram a matrícula na escola suficiente para a formação de seus filhos. Essa percepção é corroborada por Silva (2010) que destaca que fatores socioeconômicos, culturais e de tempo frequentemente limitam a participação familiar e dificultam a implementação de parcerias efetivas.

Por outro lado, alguns encarregados de educação, como o Encarregado IV, demonstram uma participação frequente e ativa, acompanhando de perto o percurso escolar de seus filhos, mesmo diante de dificuldades na comunicação e na gestão do tempo. Já outros, como o Encarregado V, admitiram que o trabalho representa um obstáculo que limita sua participação, uma realidade comum a muitos pais angolanos, na qual as condições socioeconômicas impactam diretamente o envolvimento na vida escolar (Almeida, 2015).

Outra divergência refere-se à comunicação institucional. Enquanto os gestores relatam o uso de diferentes canais — reuniões periódicas, comunicados escritos, bilhetes, contatos telefônicos e grupos de *WhatsApp* —, muitos encarregados de educação, como o Encarregado VI e o Encarregado VII, demonstram desconhecimento ou baixa participação nesses canais. Essa lacuna evidencia que, a despeito das estratégias institucionais, a comunicação ainda não atinge de forma efetiva toda a comunidade escolar, o que reforça estudos de Libâneo (2004) que defendem a necessidade de estratégias de comunicação mais inclusivas e acessíveis.

Para ilustrar as convergências, destaca-se a percepção comum de que a participação familiar é benéfica ao desenvolvimento escolar. Por exemplo, o gestor A afirma que “a participação familiar pode ter efeitos positivos ou negativos, dependendo do tipo de relação”. Já os encarregados que participam ativamente, como o Encarregado IV, relatam melhorias na aprendizagem de seus filhos, acompanhando de perto o progresso escolar.

Quanto às divergências, podemos citar o caso do Encarregado V, que admite dificuldades de participação devido ao trabalho, contrastando com os gestores que apontam a falta de motivação e comunicação efetiva como obstáculos. A baixa adesão ao grupo de *WhatsApp* por parte de muitos encarregados evidencia uma desconexão entre as ações institucionais e a realidade vivida pelos pais, demonstrando a necessidade de estratégias mais inclusivas.

Concernente à **comissão de pais**, a pesquisa de campo revela uma diversidade de percepções e níveis de envolvimento dos encarregados de educação com essa instância. Essa dinâmica reflete aspectos centrais do papel da comissão enquanto órgão representativo e de mediação entre a escola e os encarregados, conforme discutido por autores como Libâneo (2001) e Oliveira (2012).

Primeiramente, observa-se que há uma maioria dos encarregados de educação que desconhece os membros específicos da comissão de pais. Como exemplificado pelo Encarregado I, que afirma: “**Não conheço**”, e pelo Encarregado VI, que também diz: “**Não,**

não conheço”. Esses relatos evidenciam uma lacuna na visibilidade e no reconhecimento das pessoas que integram a comissão. Essa situação se alinha ao entendimento de Libâneo (2001), que enfatiza a importância da participação efetiva e do conhecimento dos representantes pelos pais como condição para fortalecer a legitimidade e a atuação da comissão. Sem esse reconhecimento, a comissão perde força enquanto órgão de representação, dificultando a construção de uma relação de confiança e de diálogo.

Em contrapartida, alguns encarregados demonstraram algum grau de conhecimento sobre a comissão, como a Encarregada II, que menciona: **“Conheço a Dona X”**, e a Encarregada IV, que reconhece os membros, incluindo-se a si mesma. Contudo, mesmo nesses casos, há sinais de limitações na interação direta, como destacado pelo Encarregado III, que afirma: **“Não tenho diálogo direto, mas conheço uma encarregada que faz parte da comissão”**. Essa situação sugere um ponto de divergência com Oliveira (2012) que defende a comissão como órgão de representação ampla, que deve envolver e representar todos os encarregados de forma efetiva. A falta de diálogo direto e de conhecimento aprofundado dificulta a participação ativa e o fortalecimento do papel representativo da comissão.

Quanto às **formas de comunicação** do órgão representativo dos Encarregados da Educação, observa-se uma diversidade de experiências e dificuldades. A maioria dos relatos indica que há um uso de grupos de *WhatsApp*, mas nem todos os encarregados participam ou têm acesso a essa ferramenta. Por exemplo, o **Encarregado IV** destaca que **“menos de 35% dos encarregados participam do grupo de WhatsApp, devido à falta de acesso a telefone digital por parte de muitos”**. Essa constatação reforça a ideia de que, embora as tecnologias digitais possam facilitar a comunicação, ainda há barreiras de acesso que limitam a participação de uma parcela significativa dos pais. Nesse aspecto, Libâneo (2001) alerta para a importância de estratégias de comunicação inclusivas, que considerem as diferentes condições socioeconômicas dos pais, para garantir a efetiva participação de todos.

Por outro lado, há relatos de dificuldades na realização de reuniões presenciais, devido à falta de tempo e de interesse, como exemplificado pelo Encarregado IV, que afirma que **“a participação é baixa”**. Essa realidade reforça a tese de que a comunicação e a participação dos pais na escola enfrentam obstáculos culturais e estruturais que demandam estratégias de envolvimento mais acessíveis e permanentes. Oliveira (2012) defende que a participação dos pais deve transcender reuniões formais, incluindo canais de comunicação contínuos e acessíveis, que favoreçam uma maior inclusão. A análise revela uma certa

distância entre a comissão de pais e a maioria dos encarregados que muitas vezes conhecem a comissão apenas de vista ou por relatos ocasionais. Como sintetizado pelo Encarregado V, que afirma: “**Reconheço-os pelos rostos, mas não pelos nomes**”, e pelo Encarregado VIII, que comenta: “**Tenho a impressão de que a comissão tem se reunido com a direção da escola**”, a ausência de uma relação mais próxima e de uma comunicação efetiva prejudica o fortalecimento do órgão enquanto espaço de representação legítima e participativa.

Concluiu-se que o conhecimento, a comunicação e as reuniões entre a comissão de pais e os encarregados de educação no Complexo Escolar Camama apresentam desafios significativos que impactam a efetividade da participação dos pais na vida escolar. A baixa visibilidade dos membros da comissão, evidenciada pelo desconhecimento de muitos encarregados acerca de quem compõe o órgão, reflete uma limitação na promoção da legitimidade e do fortalecimento da representação, em consonância com as contribuições de Libâneo (2001) que ressalta a importância do reconhecimento e da participação efetiva para a consolidação de uma comissão atuante. Adicionalmente, a comunicação apresenta-se como um aspecto vulnerável, marcada pelo uso limitado de ferramentas digitais, como o *WhatsApp*, devido às dificuldades de acesso por parte de uma parcela significativa dos pais. Essa realidade evidencia a necessidade de estratégias inclusivas que considerem as diferentes condições socioeconômicas, conforme sugerido por Libâneo (2001). As dificuldades nas reuniões presenciais, decorrentes de fatores **culturais**, de **tempo** e de **interesse**, reforçam a importância de adoções de canais de comunicação contínuos e acessíveis, alinhando-se às ideias de Oliveira (2012) sobre a necessidade de estratégias de envolvimento mais permanentes e diversificadas.

A distância entre a comissão de pais e os encarregados, muitas vezes marcada pelo reconhecimento superficial ou por relatos de encontros apenas com a direção da escola, prejudica a construção de uma relação de confiança e de participação ativa. Essa realidade reforça a necessidade de fortalecer a proximidade e a comunicação efetiva, promovendo uma participação mais democrática e representativa, conforme defendido pelos autores citados.

Em suma, para avançar na consolidação de uma comissão de pais mais participativa e reconhecida, é fundamental implementar estratégias que promovam maior visibilidade, inclusão digital e canais de comunicação diversificados, capazes de superar obstáculos culturais e estruturais, contribuindo, assim, para uma gestão escolar mais democrática e colaborativa.

Tabela 5 - Interação no processo de tomada de decisão

Assertiva	1	2	3	4
Professores	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo
17. As famílias e encarregados de educação vão à escola quando são convidados a participar das reuniões promovidos pela gestão.	04		10	12
18. As famílias e encarregados de educação enfrentam dificuldades para participar das reuniões devido aos horários estabelecidos.	08	03	11	04
19. A alteração dos horários das reuniões poderia aumentar a participação das famílias e encarregados de educação.	10	01	09	06
20. As famílias e encarregados de educação enfrentam dificuldades para participar das reuniões devido à distância de suas residências.	15	05	06	
22. As famílias e encarregados de educação têm comparecido às reuniões da escola.		02	14	10
25. A gestão da escola convida as famílias e encarregados de educação a participarem dos projetos pedagógicos da escola.	13	05	05	03
26. A gestão escolar permite que as famílias e encarregados de educação expressem suas opiniões e sugestões nas reuniões.	01		06	19
28. A gestão considera as diferentes opiniões e necessidades da comunidade escolar ao tomar decisões.	06	01	11	08

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A análise realizada revela que, dentro do Complexo Escolar Camama, em que pese o fato de existir uma compreensão geral sobre a importância da participação familiar, obstáculos concretos ainda limitam sua efetivação. Conforme enfatiza Freire (1997), a participação deve ser entendida como uma relação dialógica e colaborativa, um aspecto que ainda aparece em construção na realidade observada. A dificuldade em envolver a comunidade de pais, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioeconômica, reforça a necessidade de estratégias inclusivas e adaptadas às condições locais, como defendem diversos autores, incluindo Alves e Costa (2018) e Pereira e Silva (2020). A disparidade entre o entendimento dos gestores e a vivência dos encarregados ressalta a urgência de desenvolver abordagens mais inclusivas, que levem em consideração as condições socioeconômicas, culturais e temporais dos pais, além de aprimorar as práticas comunicativas institucionais.

Considerando interação escola-família, apresentamos a tabela 6 e o quadro 9 que fornecem informações detalhadas sobre a interação no processo de tomada de decisão, respectivamente.

Tabela 6 - Participação no processo de tomada de decisão

Assertiva	1	2	3	4
Professores	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo
06. A gestão escolar permite a participação das famílias e encarregados de educação nas decisões da escola.	09	01	07	09
07. A gestão escolar permite a participação dos estudantes nas decisões da escola.	14	02	06	04
08. A gestão escolar permite a participação de professores nas decisões da escola.	06	04	06	10
09. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar nas decisões pedagógicas.	16	02	04	04
10. A gestão escolar convida as as famílias e encarregados de educação a participar nas decisões financeiras.	22	03	01	
11. A gestão escolar convida as as famílias e encarregados de educação a participar nas decisões administrativas.	19	02	05	
13. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar na elaboração de projetos escolares.	13		06	07

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A participação na tomada de decisão é um elemento fundamental para fortalecer a gestão democrática na escola, promovendo um ambiente mais inclusivo, participativo e alinhado às necessidades da comunidade escolar. A partir dos dados coletados, podemos observar diferentes percepções dos professores quanto ao grau de interação e participação na gestão escolar, revelando um cenário de ambivalência e desafios que merece uma análise aprofundada.

Primeiramente, nota-se que a gestão escolar demonstra uma postura relativamente aberta à participação de professores e famílias em algumas áreas, embora ainda haja resistência ou limitações em outros aspectos. Por exemplo, 10 (dez) professores concordam ou afirmam que a gestão permite a participação dos professores nas decisões escolares, enquanto 6 (seis) discordam e 4 (quatro) discordam em parte. Essa divisão indica que, a despeito de existir uma percepção de abertura, há espaço para melhorias na efetividade do engajamento docente (Santos, 2009).

Quanto à participação das famílias e encarregados de educação, os números revelam uma maior resistência: 9 (nove) professores consideram que a gestão permite a participação dessas famílias nas decisões, enquanto 16 (dezesesseis) discordam e 2 (dois) discordam em parte. Além disso, a participação nas reuniões presenciais e o enfrentamento de dificuldades relacionadas aos horários e à distância apontam para obstáculos concretos à participação efetiva. Esses dados corroboram estudos de Silva (2014) e Costa (2017) que destacam os

fatores logísticos e socioeconômicos como barreiras frequentes à participação familiar na escola, dificultando a construção de uma gestão mais colaborativa.

Outro ponto importante refere-se à participação nas decisões pedagógicas e na elaboração de projetos escolares. Embora 7 (sete) professores afirmem que as famílias são convidadas a participar dessas decisões, o número de discordantes — 13 (treze) — indica uma percepção de exclusão ou limitação na comunicação entre a gestão e os membros da comunidade escolar. Tal cenário evidencia a necessidade de ações que promovam maior envolvimento e transparência, alinhando-se às recomendações de autores como Libâneo (2004) o qual defende a participação democrática como eixo central da gestão escolar.

Por outro lado, a possibilidade de as opiniões e sugestões dos professores serem ouvidas e consideradas na tomada de decisão revela uma percepção mais positiva: 19 (dezenove) professores concordam que têm espaço para expressar suas opiniões e 11 (onze) que a gestão considera suas necessidades. Essa percepção reforça a importância de fortalecer canais de comunicação internos, uma vez que a participação docente é essencial para uma gestão mais democrática e eficaz (Gauthier, 2011).

Por fim, a questão da adaptação dos horários e da disposição para participar demonstra uma preocupação prática dos professores e famílias. A maioria reconhece dificuldades relacionadas a horários e distância, o que sugere a necessidade de políticas escolares mais flexíveis e adaptadas às realidades da comunidade escolar, como sugerem autores como Santos (2012) enfatizando a importância de estratégias participativas que atendam às diferentes necessidades do público escolar.

Embora haja um reconhecimento por parte de muitos professores da importância da participação na gestão escolar, os dados indicam que ainda há desafios a serem enfrentados para consolidar uma cultura de participação efetiva. As barreiras logísticas, a falta de comunicação efetiva e a resistência cultural, especialmente no que concerne à participação das famílias, revelam a necessidade de ações estruturais que promovam maior inclusão e diálogo entre todos os atores da comunidade escolar. Em seguida apresentamos o quadro 9 que fornece informações referentes ao processo de tomada de decisão.

Quadro 9 - Interação no processo de tomada de decisão

Gestores	Perguntas	Respostas
Membro de Direção – A	1.Como a gestão escolar envolve as famílias, os encarregados de educação, nas decisões que afetam a escola? Existem fóruns, reuniões ou comissões nos quais as famílias são convidadas a expressar suas opiniões?	Sim, buscamos envolver as famílias e os encarregados de educação nas decisões, pois são eles que representam os nossos alunos. Não cabe apenas à escola decidir; é fundamental ouvir opiniões e sugestões, analisando-as na direção. Quanto aos fóruns e reuniões, existe uma comissão de pais e encarregados de educação que, mensalmente, representa esses membros, trazendo à direção as preocupações e contribuições recebidas, embora nem sempre seja possível ouvir todos os pais em cada encontro.
	2.A gestão tem criado condições para ouvir as famílias e considerar as suas opiniões e decisões quando chegam à instituição? Pode partilhar um exemplo de uma participação da família que tenha tido impacto significativo na gestão da escola?	Sim, estamos abertos a ouvir pais ou encarregados, pois acreditamos na parceria entre educação, família e escola para fortalecer nossa comunidade. Embora talvez não atenda exatamente ao solicitado, um exemplo de impacto positivo é a iniciativa relacionada à vestimenta e ao respeito pelo corpo do aluno. A escola estabeleceu um dia de trajes africanos, representando a cultura regional. Inicialmente, os estudantes traziam uma peça simples, mas, com sugestões dos pais, passaram a usar roupas completas ou apresentações mais representativas. Essa troca levou a uma inovação que reforça a identidade cultural e o respeito pelo corpo, valores essenciais na nossa comunidade.
	3.Vocês têm encontrado dificuldades para aumentar a participação dos pais no dia-a-dia escolar? Que obstáculos existem e que estratégias são usadas para superá-los?	Existem dificuldades, principalmente devido à rotina dos pais, que muitas vezes trabalham na cidade, saindo às 5 horas, e têm limitações de disponibilidade devido às demandas profissionais. Ainda assim, é importante que os pais participem e acompanhem os estudantes, e a gestão deve estar atenta a isso. Para superar esses obstáculos, há esforços como eventos de convivência e celebrações, incluindo ocasiões que envolvem as mães, que promovem maior participação.
	4.Quais sugestões ou práticas você apresenta para melhorar a participação da família no Complexo Camama?	Como gestores, reconhecemos a necessidade de colocar em prática as sugestões e programas já existentes para promover melhorias. Comparamo-nos ao passado e constatamos um declínio, o que reforça a urgência de mudança. Para isso, contamos com diversos programas voltados a mobilizar, atrair e envolver os pais e encarregados de educação, estimulando maior interesse pela comunidade escolar do seu filho. Um exemplo é o programa "Famílias Juntos Conseguimos Melhor", desenvolvido para o ano letivo de 2025-2026.
	1.Como a gestão escolar envolve as famílias, os encarregados de educação, nas decisões que afetam a escola? Existem fóruns, reuniões ou comissões nos quais as famílias são convidadas a expressar suas opiniões?	A gestão envolve as famílias na tomada de decisões por meio de encontros de auscultação e reuniões. Existem, de fato, encontros como, por exemplo, os encontros trimestrais de apresentação do aproveitamento dos estudantes. Esses encontros possuem sempre uma agenda de trabalho, na qual a gestão e os encarregados de educação buscam dialogar e interagir.
	2.A gestão tem criado condições para ouvir	Temos convocado as famílias e encarregados de educação para ouvir e resolver questões do dia-a-dia. Um

Membro de Direção - B	as famílias e considerar as suas opiniões e decisões quando chegam à instituição? Pode partilhar um exemplo de uma participação da família que tenha tido impacto significativo na gestão da escola?	exemplo de participação que teve impacto significativo na gestão escolar foi a colaboração dos encarregados e das famílias na construção e no aumento de salas de aula.
	3.Vocês têm encontrado dificuldades para aumentar a participação dos pais no dia-a-dia escolar? Que obstáculos existem e que estratégias são usadas para superá-los?	Um dos principais obstáculos é a falta de disponibilidade dos encarregados e familiares para comparecer à escola quando são convocados. As estratégias adotadas para contornar esse desafio incluem a convocação dos encarregados com antecedência e, na ausência deles, a retenção temporária de materiais do estudante com o objetivo de incentivá-los a comparecer.
	4.Quais sugestões ou práticas você apresenta para melhorar a participação da família no Complexo Camama?	Sugiro que a escola crie mais atividades extracurriculares com envolvimento das famílias. As minhas expectativas são de que as famílias e os encarregados de educação sejam mais participativos e contribuam de forma mais ativa na realização das tarefas escolares dos seus filhos.
Pais ou Encarregados(as)	Perguntas	Respostas
Encarregado I	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Nunca fui convidada para participar, mas, se fosse, acreditaria que seria uma boa experiência. Gostaria que a escola implementasse algumas ações importantes para nossos alunos no Complexo Escolar Camama, como aulas de Kimbundu, o canto do hino nacional em Kimbundu às sextas-feiras, e a participação no terço da misericórdia ao almoço, devido à nossa ligação com a religião católica. Também defendo o ensino de inglês desde o ensino primário, começando pelo básico. Além disso, acredito que a comissão de pais deveria incluir um adolescente, pois assim os pais poderiam ouvir a perspectiva dos jovens e identificar problemas que eles muitas vezes não conseguem expressar.
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	A escola só pode avançar se a comissão de pais estiver mais atuante junto à direção. Para isso, os pais precisam estar informados sobre as necessidades dos filhos, para assim transmitir à escola o que eles querem ou apresentaram. Com esse entendimento, as mudanças na escola ocorreriam mais facilmente. Afinal, para que a escola exista, é necessário ter crianças para estudar e professores para ensinar; sem eles, a escola não funciona.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Sim, essa iniciativa teria um impacto positivo, pois muitas mudanças podem surgir do envolvimento dos pais. A juventude está crescendo e, muitas vezes, os pais não estão presentes para dialogar com eles. Uma sugestão é realizar um fim de semana dedicado aos jovens, com debates exclusivos para eles, onde estudantes experientes de sétima e oitava séries possam expressar suas opiniões sobre as melhorias na escola. É importante que não sejam apenas o diretor ou os pais a falar, mas que os próprios estudantes tenham voz. Afinal, a escola é a segunda casa de todos, e sentir-se ouvido é essencial. Embora os pais recebam informações sobre os filhos, nem tudo é revelado, por isso a comunidade escolar deve ser mais aberta para acolher e valorizar a opinião dos estudantes.

	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	Gostaria que o projeto fosse além de um roteiro do Sr. Estudante e Pesquisador. Propõe-se criar entrevistas trimestrais com pelo menos cinco pais ao longo de três meses, para compreender melhor o cotidiano familiar. Essas entrevistas, que devem ser acolhedoras e não assustadoras, visam entender como os pais percebem o crescimento e o desenvolvimento de seus filhos, além de avaliar o uso do caderno escolar. O objetivo é convidar os pais a participarem ativamente, não apenas na vida das crianças, mas também na escola, fortalecendo esse vínculo. Avisar com antecedência sobre essas entrevistas cria um ambiente mais receptivo, promovendo uma maior presença paterna na escola. Quando o pai participa, ele percebe melhor as necessidades do filho, podendo acompanhar seu progresso e identificar dificuldades precocemente. Essa aproximação também ajuda a diminuir a sensação de surpresa e frustração ao receber notas ruins no final do ano, pois o pai já terá informações sobre o percurso escolar do filho. Assim, o envolvimento contínuo contribui para uma relação mais saudável entre pais, escola e crianças. Além disso, incentivar os pais a dialogarem mais sobre o cotidiano escolar pode fortalecer o vínculo familiar e promover uma participação mais ativa na formação dos filhos.
Encarregado II	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Já fomos convidados em pelo menos dois momentos. Em uma ocasião, a direção chamou os encarregados para discutir a ampliação da escola, pois ela era muito pequena na época. Sempre defendemos a necessidade de expandi-la, mas, ao final, houve problemas de comportamento por parte dos pais. Em outra oportunidade, fomos chamados para avaliar a vestimenta escolar: inicialmente, exigia-se uniforme preto e branco, posteriormente ampliado para cinza e azul-escuro, além da aceitação de calças jeans brancas ou pretas.
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	Acredito que, como já existe uma comissão de pais, a direção deve dialogar com ela para repassar informações às famílias por meio dos encarregados. No entanto, não considero adequado que a gestão dependa exclusivamente desses encarregados para tomar decisões, pois eles podem ser muito liberais e focar apenas nos seus direitos, deixando de lado aspectos essenciais. Decisões relacionadas a valores monetários ou recursos devem ser tomadas pela própria gestão, garantindo transparência ao informar os encarregados posteriormente. Em resumo, decisões que envolvem dinheiro ou recursos exigem uma gestão direta, sem depender unicamente dos encarregados.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Sim, porque o pai não será pego de surpresa ao receber a convocação neste momento. A direção sempre busca envolver os encarregados, solicitando suas opiniões, pois acreditamos que duas cabeças pensam melhor que uma, e queremos soluções, não apenas problemas. Estamos preparados e acreditamos que a antecipação é importante, evitando reclamações posteriores de que tudo foi feito sem aviso prévio.
	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	Sim, gostaria que a escola tivesse uma vigilante para acompanhar os alunos mais novos, especialmente na iniciação, primeira e segunda classe, principalmente na ida ao banheiro. Enquanto na quinta classe eles já se organizam sozinhos, nos primeiros anos essa supervisão seria útil para quem ainda enfrenta

		dificuldades. Além disso, me preocupa o uso do WhatsApp para comunicação entre escola e pais. Acredito que a gestão deveria criar um grupo oficial, gerido pela administração, para garantir que informações importantes, como transferências, horários e decisões da direção, cheguem rapidamente aos encarregados. Atualmente, às vezes, informações são transmitidas apenas aos alunos, dificultando o acesso dos pais. O canal também facilitaria o contato com pais que não podem visitar a escola com frequência, além de evitar que o grupo seja usado para assuntos pessoais. Os encarregados poderiam enviar dúvidas ou solicitações, e a equipe administrativa responderia, mantendo a comunicação clara e objetiva. Por fim, a direção poderia resumir os encontros no grupo, garantindo que todos estejam informados, mesmo aqueles que não participam das reuniões presenciais.
Encarregado III	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Nunca fui convidada, mas acredito que participar seria uma boa oportunidade para contribuir com a melhoria da escola onde meus filhos estudam. Com base nas opiniões de pais e na experiência em outras instituições, poderíamos criar uma dinâmica ou regulamento diferente, permitindo que cada encarregado compartilhe suas ideias para o desenvolvimento da escola.
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	Já existe uma comissão de encarregados de educação e reuniões com a instituição. No entanto, seria importante promover encontros adicionais com todos os encarregados, incentivando sua participação nas decisões. Afinal, nossos filhos estão dentro da instituição, e ações que beneficiam a escola também favorecem o seu desenvolvimento.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Sim, teria. Porque aproxima a escola da comunidade educativa, ajuda a resolver alguns problemas relacionados à instituição e, desta forma, é benéfica tanto para a instituição quanto para nós, que somos os pais e as famílias. Porque a escola está a serviço das famílias, não de si própria.
	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	Gostaria de destacar a importância de ampliar as atividades extracurriculares na escola, como esporte, arte e cultura. Além disso, é fundamental criar espaços que promovam maior aproximação entre a escola e as famílias, permitindo que os pais conheçam melhor a dinâmica escolar. Uma sugestão seria organizar visitas a fábricas ou indústrias, convidando alguns encarregados a participar e acompanhar as atividades. Embora nem todos possam participar devido ao grande número de encarregados, aqueles disponíveis poderiam se envolver, fortalecendo o vínculo entre escola e família e tornando-se mais próximos do mundo das crianças e das atividades extracurriculares.
Encarregado IV	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Já participei de reuniões internas na escola e lembro-me delas como boas experiências, nas quais me senti respeitado como encarregados. Um dos temas discutidos foi o vestuário dos estudantes e outro, o período da tarde, quando chegavam muitos itens de fora, incluindo objetos não permitidos. Houve situações em que os alunos entravam com determinado tipo de roupa e saíam com outro, além de itens ilícitos. Fomos convocados para analisar e tomar decisões sobre essas questões.
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que	Sim, é necessário. Como encarregados, temos origens educacionais e regiões diferentes, o que influencia nossa relação com a escola. Alguns pais chegam com fichas preenchidas e, ao questionar a situação,

	se refere à tomada de decisões na escola?	podem ser interpretados de forma equivocada. A gestão escolar deveria oferecer mais abertura aos pais, pois muitos são introvertidos e só se manifestam quando há problemas. A participação não depende apenas da gestão, mas também de nós, encarregados. Não devemos aparecer na escola apenas em momentos de conflito ou dificuldades; é importante ter sensibilidade e interesse em acompanhar o cotidiano escolar. A gestão é acessível e sempre acolhedora, o que tenho experimentado pessoalmente ao levar dúvidas ou ideias.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Sim, teria um impacto positivo significativo. A escola é de todos nós; não podemos esperar que apenas a escola faça tudo. Se assim fosse, poderíamos enfrentar atrasos e limitações. As sugestões e ideias de todos ajudam a escola a evoluir com mais rapidez. Tudo parte de nós, como encarregados de educação, e não apenas da escola.
	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	Tenho uma preocupação de que os pais ou encarregados estejam mais próximos da escola e, principalmente, de seus filhos. Percebo que muitos não mantêm um diálogo constante com eles. Além disso, é fundamental uma comunicação contínua entre os encarregados e os professores para acompanhar o progresso escolar. Como pai, questiono em que momentos devo atuar, intervir ou participar mais ativamente da vida escolar?... Observando essa distância entre encarregados e escola, acredito que, se mais pais se interessassem pelo acompanhamento diário do desempenho dos filhos, o sucesso escolar poderia ser ainda maior.
Encarregado V	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Nunca convidaram. Nunca convidaram...
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	A minha sugestão é criar um grupo no WhatsApp de encarregados para facilitar mais a interação entre gestores, pais e encarregados.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Sim, teria, porque ninguém caminha sozinho; a escola sem os encarregados não terá sucesso. A meu ver, haveria de haver um vínculo forte entre a escola e o encarregado, o que favoreceria o sucesso de todos.
	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	Na verdade, não tenho nada a acrescentar com certeza. Não surgiu alguma preocupação.
	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Eu nunca fui convidada, mas creio que já soube de uma ocasião em que convidaram o meu esposo para participar; ele esteve ausente à época, estava de viagem.

Encarregado VI	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	A meu ver, as reuniões devem incluir mais participação da família. Sempre que houver tomada de decisão, a gestão da escola deveria procurar comunicar aos pais para saber se concordam ou não. Acho essencial que haja esse diálogo na instituição.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Acredito que poderia melhorar a escola. Nem todos os encarregados têm condições de comprar uma bata, por exemplo, mas, tomando decisões em conjunto e dialogando com os encarregados, eu creio que as coisas poderiam melhorar e os pais ficariam mais satisfeitos.
	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	O que eu gostaria é ter mais atenção e, outra coisa, é a segurança. A segurança da escola, porque, visto que o Camama é um bairro mal falado, tem muitas crianças aqui na escola. Então, poderiam reforçar a segurança.
Encarregado VII	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Sim, já participei de melhorias, especialmente nas casas de banho e no pátio escolar. Na época, a antiga diretora solicitou nossa colaboração para aprimorar as condições desses espaços e nós contribuímos.
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	Sugiro que, sempre que houver um problema, dialogue-se com os encarregados e procure-se encontrar uma solução comum para avançarmos.
	3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?	Acredita que sim, seria positivo, porque assim agradeceríamos mais à escola. Como se costuma dizer, duas cabeças pensam melhor do que uma. Ao trocarmos ideias cada um pensando de um jeito, acabamos decidindo aquilo que é melhor. Quando unimos os esforços, todos ganhamos: a escola, os pais e, principalmente, os alunos.
	4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?	Gostaria que a escola aumentasse o número de classes e, quem sabe, oferecesse o ensino médio aqui. Outra ideia é o ensino de adulto. Não temos ensino para adultos. Por exemplo, seriam úteis aulas noturnas para as mães, já que muitas têm filhos aqui, mas não estudaram, não sabem ler nem escrever. Se houvesse também algumas ações de educação de adultos, seria muito valioso, porque muitas pessoas desejam estudar, mas não têm essa oportunidade.
Encarregado VIII	1.A gestão já convidou você a participar de alguma decisão da escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como imagina que seria essa experiência?	Sim, a instituição já nos convocou para decisões, principalmente relacionadas às nossas filhas e às nossas meninas. Muitas vezes, elas apresentavam comportamentos diferentes fora de casa e, ao chegar na escola, mudavam de postura. A escola nos chamou para alinhar e corrigir maus comportamentos, como o consumo de bebida por alguns rapazes ou preocupações com a vestimenta das meninas. Por meio dessas conversas, tomamos decisões em conjunto, como o uso de uniformes adequados, e criamos uma parceria com a escola, compartilhando responsabilidades para acompanhar e orientar nossos filhos.
	2.Na sua opinião, como a gestão poderia melhorar a interação com as famílias no que se refere à tomada de decisões na escola?	Minha sugestão é que, mesmo com as ocupações existentes, a direção mantenha uma comunicação constante. Além do contato por escrito, seria útil criar um grupo no WhatsApp para comunicação permanente com os pais. Embora não saiba se esse grupo já exista atualmente, há uma experiência positiva

		<p>com uma professora, Yolanda Nimi, que criou um grupo para informar e resolver problemas rapidamente. Se uma professora consegue manter esse canal, a direção também pode fazê-lo. Gostaríamos que a direção estabelecesse esse grupo para atualizações periódicas, mesmo que poucas vezes ao ano, pois essa interação é muito importante para nós.</p>
	<p>3.Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares teria um impacto positivo? Por quê?</p>	<p>Acredito que é positivo, pois costuma-se dizer que <i>“uma pessoa não faz a força, mas duas pessoas fazem a força”</i>. A interação entre pais e a direção da escola deve ocorrer de forma contínua para melhorar a gestão, porque, no fundo, a escola não é propriedade de quem a criou apenas para mandar, mas, sim, um espaço que beneficia a todos. Como a escola está beneficiando os nossos filhos, é essencial que todos contribuam para melhorar as questões principais. O diálogo constante é fundamental para o aprimoramento da instituição e, por isso, a participação dos pais tende a ter um impacto positivo no ambiente escolar.</p>
	<p>4.Gostaria de falar algo não abordado na entrevista? Ou apresentar alguma sugestão?</p>	<p>Gostaria de fazer uma sugestão relacionada ao início das aulas, especialmente às vésperas das confirmações, inscrições ou matrículas. Apesar de a direção seguir o calendário do Ministério da Educação, algumas regras praticadas geram preocupação. Em particular, as datas de confirmação costumam coincidir com prazos fixados pela escola, o que restringe os encarregados, muitos dos quais dependem do salário mensal. Quando as confirmações começam no dia 10 ou 15 do mês, com prazos curtos, esses pais ficam sem recursos financeiros, dificultando a permanência dos estudantes.</p> <p>Reconheço a qualidade do ensino oferecido por esta escola e não gostaria que alguém perdesse uma vaga por dificuldades no cumprimento dos prazos. Seria útil que a direção fosse um pouco mais flexível, iniciando as confirmações no final do mês, quando já se tenha algum recurso. Assim, evitaríamos perdas por motivos financeiros que fogem do controle das famílias, especialmente aquelas com múltiplos filhos e salários que chegam tardiamente. Essa é minha preocupação e minha sugestão para melhorar o processo.</p>

A compreensão do funcionamento do processo de tomada de decisão no Complexo Escolar Camama evidencia elementos de convergência e divergência entre os membros da gestão e os encarregados de educação, ilustrando a complexidade e os desafios inerentes à gestão participativa na escola. A seguir, apresenta-se uma análise fundamentada, respaldada por referências teóricas sobre a interação na gestão escolar, enriquecida por exemplos concretos extraídos das respostas dos envolvidos.

Tanto gestores quanto encarregados de educação reconhecem a importância da participação na tomada de decisão. Os membros da direção destacam esforços para envolver as famílias por meio de fóruns, reuniões e comissões, como a comissão de pais e encarregados, além de estratégias de diálogo que visam ampliar a participação (Gestor A, Gestor B). Apesar de admitirem dificuldades na participação plena de todos os membros, esses esforços refletem uma compreensão de que a gestão democrática é fundamental para fortalecer a comunidade escolar. Libâneo (2004) defende que a gestão participativa promove maior compromisso e co-responsabilidade na escola, fortalecendo o vínculo entre diferentes atores.

Por outro lado, os encarregados de educação também demonstram interesse em participar das decisões escolares. Muitos relatam nunca terem sido convidados formalmente, embora expressem o desejo de maior envolvimento, sobretudo em atividades extracurriculares, ações culturais e na comunicação com a escola (**Encarregado I, Encarregado III, Encarregado V, Encarregado VI**). Essa vontade de participação é corroborada por Silva (2010) para quem a maior inclusão dos pais na gestão escolar é um elemento central para uma administração mais democrática e efetiva.

A despeito do reconhecimento mútuo da importância da participação, há divergências quanto ao grau de efetividade das estratégias adotadas. Os gestores (Gestor A e Gestor B) afirmam que criaram condições para ouvir as famílias, realizando reuniões trimestrais, comissões e programas específicos, conquanto reconheçam limitações na abrangência dessas ações. Em contrapartida, os encarregados de educação apontam dificuldades concretas, como a falta de convites formais, limitações de disponibilidade, dificuldades de comunicação e necessidade de maior abertura na gestão (Encarregado II, IV, VI). Quanto à participação das famílias e encarregados de educação, os números revelam uma maior resistência: 9 (nove) professores consideram que a gestão permite a participação dessas famílias nas decisões, enquanto 16 (dezesesseis) discordam e 2 (dois) discordam em parte. Além disso, a participação

nas reuniões presenciais e o enfrentamento de dificuldades relacionadas aos horários e à distância apontam para obstáculos concretos à participação efetiva.

Essas diferenças podem ser compreendidas à luz da teoria de Giddens (1984) que sustenta que as práticas sociais estão condicionadas por estruturas institucionais que podem facilitar ou dificultar a participação. Além disso, obstáculos práticos, como a rotina de trabalho, a insuficiência de canais de comunicação eficientes (como o uso do *WhatsApp* e grupos oficiais) e o clima de insegurança no bairro, dificultam o envolvimento ativo da comunidade (Encarregado VI, VIII). Braga (2007), o que reforça a importância de estratégias de comunicação dialógica e acessível, capazes de ampliar a participação comunitária, especialmente em contextos de vulnerabilidade.

Diversos exemplos ilustram a dinâmica de interação no Complexo Camama. Os gestores destacam ações como o programa “Famílias Juntos Conseguimos Melhor”, reuniões de avaliação de aproveitamento e esforços para promover a participação dos pais em atividades culturais e extracurriculares (Gestor A, Gestor B). Essas iniciativas indicam uma tentativa de fortalecer o diálogo e o vínculo escola-comunidade, alinhando-se às recomendações de Libâneo (2004).

Por sua vez, os encarregados de educação relatam experiências positivas de participação, como a colaboração na melhoria das instalações sanitárias, discussões sobre o vestuário escolar e a proposta de ampliar atividades culturais e de educação de adultos (**Encarregado II, IV, VII, VIII**). Essas manifestações reiteram a ideia de que, mesmo em ações pontuais, a participação contribui para uma gestão mais sensível às demandas da comunidade e promove um ambiente de co-responsabilidade, conforme Pacheco (2014).

Entretanto, muitos encarregados percebem uma lacuna entre as possibilidades de participação e a efetividade dessas ações, principalmente pela insuficiência de canais de comunicação e pela ausência de convites formais e regulares, dificultando a construção de uma gestão verdadeiramente participativa.

A análise revela que, embora haja uma valorização da participação e esforços para envolver a comunidade, persistem desafios na implementação de uma gestão participativa efetiva no Complexo Escolar Camama. Para fortalecer a interação e a participação, recomenda-se: (a) **aprimorar a comunicação e inclusão**: implementar canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados (como *WhatsApp*, rádio escolar, murais, boletins informativos), de modo a garantir que todos os encarregados de educação recebam convites e informações sobre reuniões e atividades. Seguindo as recomendações de Braga

(2007), devem-se promover estratégias dialógicas que considerem a diversidade de horários, línguas e níveis de escolaridade; (b) **estimular a participação ativa e formalização**: criar espaços formais de participação, como conselhos escolares e comissões de pais, com convocação regular e critérios claros de atuação. Incentivar a presença e o envolvimento dos encarregados de educação, valorizando suas contribuições e reforçando o compromisso com a gestão democrática, conforme Libâneo; Oliveira; Toschi (2012); (c) **capacitar gestores e comunidade para a gestão participativa**: realizar oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados, abordando temas de comunicação, direitos e deveres na gestão escolar, além de estratégias de mediação e resolução de conflitos, alinhando-se às perspectivas de Silva (2010) e Libâneo; Oliveira; Toschi (2012); (d) **fortalecer parcerias comunitárias**: estabelecer parcerias com organizações locais, associações e lideranças comunitárias para ampliar o alcance das ações e garantir maior segurança e envolvimento da comunidade, considerando os fatores estruturais apontados por Giddens (1984) e Libâneo; Oliveira; Toschi (2012); (e) **monitorar e avaliar as ações participativas**: criar mecanismos de avaliação contínua das ações de participação, incluindo *feedback* dos pais, gestores e estudantes, garantindo que as estratégias sejam ajustadas às necessidades reais da comunidade, em consonância com Libâneo; Oliveira; Toschi (2012) e Pacheco (2014).

3.7 ENTRE O DISCURSO DEMOCRÁTICO E A PRÁTICA INSTITUCIONAL: SÍNTESE CRÍTICA DA PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA GESTÃO ESCOLAR

A análise desenvolvida neste capítulo permitiu compreender a relação entre gestão escolar e participação da família no Complexo Escolar Camama como um campo de disputas simbólicas, políticas e organizacionais no qual se articulam práticas, discursos e representações sobre democracia, autoridade e corresponsabilidade educativa. À luz de uma abordagem crítica da gestão escolar, os resultados evidenciam que a participação da família não pode ser interpretada apenas como uma variável operacional da administração escolar, mas como uma categoria epistemológica estruturante da própria concepção de escola pública, intimamente relacionada ao exercício do poder, à produção de consensos e à reprodução — ou contestação — da hegemonia institucional.

Os dados empíricos revelam que a gestão escolar assume, em nível normativo e discursivo, a participação da família como um valor desejável e necessário, alinhado aos princípios da gestão democrática. No entanto, essa valorização se materializa

predominantemente sob a forma de uma participação regulada, isto é, circunscrita a espaços, tempos e modalidades previamente definidos pela própria instituição escolar. Tal configuração pode ser compreendida à luz do conceito de hegemonia, na medida em que a escola constrói um consenso aparente em torno da participação, sem, contudo, promover uma redistribuição efetiva do poder decisório (Gramsci, 2000). A participação, nesse sentido, opera mais como um dispositivo de legitimação da ordem institucional do que como um mecanismo de transformação das relações de poder.

A cultura organizacional do Complexo Escolar Camama emerge, assim, como um elemento central para a compreensão das limitações observadas. Essa cultura, historicamente marcada por práticas centralizadoras e por uma racionalidade burocrático-administrativa, tende a reproduzir uma lógica verticalizada de tomada de decisão, na qual a família ocupa um lugar periférico e subalterno. Mesmo quando convidada a participar, sua atuação é frequentemente orientada por normas implícitas que delimitam o que pode ou não ser dito, discutido ou decidido. Esse processo reflete o exercício de um poder simbólico (Bourdieu, 1989) segundo o qual a escola define os sentidos legítimos da participação, naturalizando hierarquias e assimetrias entre gestores, professores e famílias.

As entrevistas com pais e encarregados de educação evidenciam que muitos internalizam essa lógica institucional, reconhecendo a autoridade da escola e restringindo sua atuação a uma postura de aceitação ou apoio passivo. Tal fenômeno pode ser interpretado como resultado de um processo de violência simbólica no qual as famílias, especialmente aquelas em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica, incorporam como “natural” sua posição secundária no campo escolar. Esse dado reforça a compreensão de que a baixa participação não pode ser atribuída exclusivamente à falta de interesse das famílias, mas deve ser analisada como produto de uma estrutura relacional que limita o acesso à informação, à linguagem institucional e aos espaços reais de decisão.

No plano da liderança escolar, a análise indica a presença de práticas que oscilam entre uma liderança pedagógica e uma liderança relacional, conforme proposto por Polon (2011). Contudo, tais práticas ainda não se configuram como uma liderança contra-hegemônica, capaz de tensionar a cultura organizacional vigente e promover a emancipação dos sujeitos. Predomina uma liderança que busca manter a coesão institucional e o cumprimento das normas, em detrimento da construção de processos dialógicos mais profundos. Essa constatação dialoga com Freire (1996) para quem a participação autêntica

exige a superação das relações verticalizadas e a construção de uma pedagogia do diálogo, baseada na problematização da realidade e na partilha do poder.

Os espaços formais de participação, como a comissão de pais, constituem-se como instâncias ambíguas. Por um lado, representam avanços institucionais no reconhecimento da família como sujeito da gestão escolar; por outro, funcionam, na prática, como espaços de participação tutelada, com baixa autonomia deliberativa e reduzido impacto nas decisões estratégicas da escola. Essa ambiguidade evidencia a tensão entre a institucionalização da participação e sua efetividade política, reforçando a crítica de Paro (2012) à gestão democrática meramente formal que preserva estruturas autoritárias sob o discurso da participação.

Dessa forma, os resultados deste capítulo apontam que a relação escola-família no Complexo Escolar Camama é atravessada por um conjunto de contradições estruturais: entre discurso democrático e prática centralizadora; entre reconhecimento simbólico e exclusão decisória; entre abertura institucional e controle dos sentidos da participação. Tais contradições revelam que a gestão escolar opera como um espaço de produção e reprodução de hegemonias no qual a democratização precisaria se efetivar com a problematização crítica da cultura organizacional e das formas de exercício do poder simbólico. Sabemos como isso é complexo e delicado, uma vez que essa gestão é por mim gerida, mas estar ciente disso é um importante passo para pensar o Plano de Ação, como creio ser o papel de um mestrado profissional¹⁰.

A análise do terceiro capítulo evidencia, nesse sentido, que a participação familiar no Complexo Escolar Camama é reconhecida como elemento central para o desenvolvimento integral dos estudantes e para a construção de uma gestão escolar democrática. No entanto, os dados coletados revelam tensões estruturais e simbólicas que atravessam essa participação, demandando uma leitura crítica à luz de conceitos de hegemonia, poder simbólico e cultura organizacional.

Em que pese o fato de tanto gestores quanto encarregados reconhecerem a importância do envolvimento familiar, diferem quanto às condições concretas de sua efetivação. A gestão escolar procura institucionalizar canais de participação — como comissões de pais, reuniões periódicas e eventos culturais — numa tentativa de consolidar práticas de gestão democrática (Libâneo, 2004; Oliveira, 2012). Já os encarregados

¹⁰ Esse trecho foi escrito em primeira pessoa tendo em vista a reflexão necessária a ele, considerando, nesse caso, uma evidência-chave para a proposição do plano de ação.

apresentam uma participação heterogênea, influenciada por fatores socioeconômicos, culturais e temporais, evidenciando que o poder simbólico do espaço escolar ainda é mediado pela desigualdade de acesso e pelos condicionamentos da vida cotidiana (Bourdieu, 2007; Silva, 2010).

A comunicação institucional, embora diversificada (reuniões, comunicados escritos, grupos de *WhatsApp*), mostra-se parcialmente efetiva, criando lacunas entre as intenções da gestão e a percepção dos encarregados. Esse fenômeno pode ser compreendido à luz da teoria da estrutura-agência de Giddens (1984) segundo a qual as práticas sociais são condicionadas por estruturas institucionais, mas também constituem espaço de ação para os atores. A distância observada entre a comissão de pais e os encarregados reflete não apenas problemas logísticos, mas uma configuração simbólica de poder em que a escola mantém hegemonia sobre os fluxos de informação e decisão (Gramsci, 2000).

Os resultados da pesquisa indicam convergências quanto à valorização da participação familiar, mas também divergências marcantes no que concerne à efetividade das estratégias adotadas. Alguns encarregados reportam interações limitadas e pontuais, enquanto gestores relatam esforços estruturados para envolver a comunidade, ilustrando a tensão entre intenção institucional e prática social. Essa dinâmica evidencia que a gestão democrática requer mais do que canais formais: exige uma cultura organizacional inclusiva e sensível às assimetrias de poder (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012; Braga, 2007).

A participação na tomada de decisão também se revela desigual. Apesar de os gestores afirmarem promover fóruns, comissões e programas de consulta, muitos encarregados relatam ausência de convites formais ou dificuldades de acesso. A análise dessas práticas, articulada aos conceitos de poder simbólico e hegemonia, evidencia que a escola mantém um monopólio sobre a produção de sentido e decisão, condicionando a ação dos pais à legitimação institucional (Bourdieu, 2007; Gramsci, 2000).

A leitura epistemológica permite destacar que, para fortalecer uma gestão participativa, é necessário:

- Aprimorar a comunicação inclusiva e contínua, superando barreiras logísticas e simbólicas, de modo a democratizar o acesso à informação (Braga, 2007; Freire, 1997);

- Estimular a participação formal e ativa, consolidando espaços institucionais legítimos, como conselhos escolares e comissões de pais, reforçando a co-responsabilidade da comunidade (Libâneo, 2004; Oliveira, 2012);
- Reconhecer e negociar os condicionamentos estruturais, valorizando a agência dos encarregados e promovendo uma cultura organizacional sensível às diferenças socioeconômicas e culturais (Giddens, 1984; Silva, 2010);
- Articular práticas participativas às dimensões simbólicas da escola, reconhecendo que hegemonia, poder simbólico e legitimidade são centrais para transformar a participação em efetiva co-gestão (Bourdieu, 2007; Gramsci, 2000);
- Capacitar gestores e comunidade, fomentando diálogo, mediação de conflitos e valorização do conhecimento local como componente estratégico da gestão democrática (Pacheco, 2014; Freire, 1997).

É possível concluir que o terceiro capítulo evidencia que, embora haja reconhecimento da importância da participação familiar, a efetivação de uma gestão participativa depende da articulação entre estruturas institucionais, cultura organizacional e distribuição de poder simbólico, demandando práticas contínuas de diálogo, inclusão e legitimação social. Em síntese, a análise permite afirmar que fortalecer a participação da família implica ir além da ampliação de canais de comunicação ou da convocação para reuniões. Trata-se de promover uma reconfiguração epistemológica e política da gestão escolar, na qual a família seja reconhecida como sujeito histórico portador de saberes e capaz de intervir na construção do projeto educativo. É a partir dessa compreensão que se justifica a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE) apresentado no capítulo seguinte, concebido não apenas como um conjunto de medidas técnicas, mas como uma proposta de ruptura parcial com a hegemonia institucional vigente, orientada pela democratização das relações, pela redistribuição do poder simbólico e pela construção de uma cultura participativa

substantiva. Por meio das proposições, entendemos que seria possível operacionalizar estratégias de participação mais democráticas e sensíveis às assimetrias de poder e cultura da comunidade escolar.

Isso posto, apresentamos, no quarto capítulo, o Plano de Ação Educacional - **PAE** no qual detalhamos todas as ações fundamentadas nos princípios, elementos e características de uma gestão escolar participativa. Nesse capítulo, buscamos esclarecer como esses fundamentos orientam as estratégias adotadas, promovendo uma gestão mais inclusiva, democrática e colaborativa, alinhada aos objetivos de promover maior participação dos pais e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama, envolvendo toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisão e na construção de um ambiente educacional mais participativo e eficiente.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROMOVER E FORTALECER A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO NO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA

Este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional elaborado com o propósito de fortalecer e ampliar a participação da família na gestão do Complexo Escolar Camama. A proposta visa fornecer estratégias concretas e viáveis para promover uma gestão mais participativa, colaborativa e eficiente, contribuindo para o aprimoramento do ambiente escolar e para o desenvolvimento da comunidade educativa como um todo.

O segundo capítulo dedicou-se à análise da participação da família na escola, à luz dos instrumentos legais vigentes na República de Angola. Foram abordados documentos essenciais, como a Constituição da República de Angola (CRA) e a Lei de Base do Sistema de Educação e Ensino Angolano (LBSEE), entre outras legislações pertinentes. Além disso, esse capítulo apresentou a caracterização do Complexo Escolar Camama, seu contexto social e as evidências que ilustram a dinâmica da participação familiar na comunidade escolar. Essa abordagem buscou compreender o cenário em que a pesquisa está inserida, oferecendo uma base sólida para a reflexão sobre o papel da família na gestão educacional.

O terceiro capítulo fundamentou-se em um referencial teórico que sustenta a discussão acerca dos processos de gestão escolar, destacando a importância da participação ativa da família e da comunidade nesse contexto. A partir dessa fundamentação, o capítulo analisou diferentes concepções e práticas relacionadas à gestão participativa, evidenciando suas potencialidades e desafios.

A partir da análise dos dados coletados, refletimos sobre os limites e as possibilidades da participação e interação das famílias com a escola, ressaltando a relevância desse envolvimento. Concluímos que a interação e a participação do núcleo familiar são essenciais para que ambas as instituições possam alcançar seus objetivos, conforme afirma Picanço (2012). Além disso, destaca-se que a participação é uma necessidade humana que contribui para a elevação da autoestima dos indivíduos e para a valorização da sociedade. Na escola, essa participação é condição para uma aprendizagem significativa e funciona como um vetor para uma gestão democrática, como aponta Silva (2012).

Diante dessas reflexões e fundamentações, este capítulo propõe um conjunto de ações voltadas a fortalecer e ampliar o diálogo e a participação das famílias no Complexo Escolar Camama. Essas ações visam promover uma gestão escolar democrática e participativa,

buscando superar os desafios identificados e potencializar a colaboração entre todos os agentes envolvidos no processo educativo. Assim, espera-se que o fortalecimento do vínculo entre escola e família contribua para uma comunidade educativa mais participativa, consciente de seu papel na construção de uma educação de qualidade.

A partir das informações obtidas por meio dos instrumentos de pesquisa, foram identificadas lacunas ou barreiras que dificultam a participação ativa das famílias no Complexo Escolar Camama. Dentre os desafios mais evidentes, destacam-se: a necessidade de aprimorar a comunicação e inclusão; a necessidade de estimular a participação ativa e formalização e a necessidade de capacitar gestores e comunidade para a gestão participativa. O quadro 10 sintetiza essas conclusões e apresenta propostas de ações específicas para superar essas necessidades, fortalecendo e ampliando a relação entre a escola e as famílias e promovendo uma gestão mais democrática e participativa.

Quadro 10 - Propostas de ações para fortalecer e ampliar a participação e a interação da família com o Complexo Escolar Camama

Necessidades observadas nos dados de pesquisa	Propostas de ações
Necessidade de fortalecer e ampliar a participação das famílias na escola por meio de conhecimento destas pelos gestores e professores.	Apresentação da pesquisa, uma devolutiva deste trabalho aos gestores e professores da escola.
Necessidade de aprimorar a comunicação e inclusão.	Implementar canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados (como <i>WhatsApp</i> , rádio escolar, murais, boletins informativos), de modo a garantir que todos os encarregados de educação recebam convites e informações sobre reuniões e atividades.
Necessidade de estimular a participação ativa e a formalização.	Institucionalizar espaços formais de participação, como conselhos escolares, reuniões trimestrais, datas comemorativas (efemérides) e comissões de pais, com convocação regular e critérios claros de atuação. Incentivar a presença e o envolvimento dos encarregados de educação, valorizando suas contribuições e reforçando o compromisso com a gestão democrática.
Necessidade de capacitar gestores e comunidade para a gestão participativa.	Realizar oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados, abordando temas de comunicação, direitos e deveres na gestão escolar, além de estratégias de mediação e resolução de conflitos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com a finalidade de sistematizar as etapas de aplicação das ações, apresentamos o quadro 11 que contém um cronograma sintético das ações e valores estimados a implementar para promover e fortalecer a participação das famílias no Complexo Escolar Camama.

Quadro 11 – Cronograma das ações a serem realizadas no Complexo Camama

AÇÃO	PERÍODO	CUSTO
Apresentação da pesquisa aos gestores e professores.	Ano letivo 2026-2027, no 1º trimestre.	AOA 50.000,00 (cinquenta mil kwanzas) ou (R\$300,00).
Implementação de canais de comunicação acessíveis e diversificados.	Ao longo do ano letivo 2026-2027.	AOA 200.000,00 (duzentos mil kwanzas) ou (R\$1.200,00).
Institucionalização de espaços formais de participação para as famílias.	Ao longo do ano letivo 2026-2027.	AOA 400.000,00 (quatrocentos mil kwanzas) ou (R\$2.500,00).
Realização de oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados.	Ocorrerá trimestralmente, ao longo do ano letivo 2026-2027.	AOA 500.000,00 (quinhentos mil kwanzas) ou (R\$3.000,00).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nas próximas seções, apresentaremos um detalhamento das ações planejadas com o objetivo de fortalecer e ampliar a participação das famílias na vida escolar. Essas iniciativas visam aprimorar a comunicação entre a escola e as famílias, promovendo uma circulação de informações mais eficiente e transparente. Além disso, buscamos incentivar um maior envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades escolares e nos processos de tomada de decisão do Complexo Escolar Camama. Dessa forma, pretendemos criar um ambiente mais colaborativo e participativo que beneficie o desenvolvimento integral dos estudantes e fortaleça os laços entre a escola e a comunidade familiar

4.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS GESTORES E PROFESSORES

Nesta seção, apresentamos o processo de apresentação desta pesquisa aos gestores e professores do Complexo Escolar Camama. A devolutiva do trabalho leva em consideração a participação direta desses profissionais por meio do instrumento de pesquisa. O objetivo é proporcionar a eles acesso aos dados e informações coletados, de modo que possam utilizá-los como base para refletir e aprimorar suas posturas e práticas pedagógicas, sempre com foco no desenvolvimento integral dos estudantes. Além disso, buscamos estimular uma reflexão acerca da importância da aproximação e da participação das famílias na rotina escolar,

reconhecendo o papel fundamental dessas parcerias no processo de aprendizagem e crescimento dos estudantes. Dessa forma, a devolutiva constitui-se como uma oportunidade para promover ajustes e estratégias que favoreçam uma educação mais colaborativa e efetiva.

Diante dessas referências, a presente pesquisa buscou analisar o grau de participação da família na gestão escolar do Complexo Camama, identificando ações realizadas, dificuldades enfrentadas, limites e possibilidades de fortalecimento dessa parceria. Os dados coletados visam fornecer subsídios para que gestores e professores possam refletir, planejar e implementar estratégias que ampliem a participação familiar, promovendo uma gestão mais democrática e colaborativa. Assim, apresentamos o quadro 12 que ilustra as ações sobre a apresentação do resultado desta pesquisa aos gestores e professores do Complexo Camama.

Quadro 12 – Apresentação da pesquisa aos gestores e professores

O objetivo principal desta apresentação é divulgar os resultados obtidos na pesquisa, bem como propor ações que possam fortalecer o vínculo entre escola e família no Complexo Camama. Além disso, pretende-se disseminar os principais achados, destacando a importância da participação familiar na gestão escolar e estimulando a comunidade escolar a se envolver de forma mais ativa nesse processo.	
O quê?	Apresentar os resultados da pesquisa, incluindo dados quantitativos e qualitativos que evidenciam o grau de participação das famílias, ações já realizadas, dificuldades enfrentadas, limites e possibilidades de fortalecimento dessa parceria.
Por quê?	Sensibilizar gestores e professores quanto à relevância da participação familiar, promovendo reflexões e ações concretas que favoreçam o envolvimento das famílias na rotina escolar.
Onde?	Complexo Escolar Camama, com reuniões presenciais na escola, utilizando recursos audiovisuais e materiais impressos para facilitar a compreensão dos participantes.
Quem?	Gestores, coordenadores pedagógicos, professores, representantes da comunidade escolar e familiares participantes.
Como?	Apresentação visual (<i>PowerPoint</i> ou cartazes).
Quanto?	Haverá custos adicionais, tendo em vista, porém, que a escola possui equipamento para apresentação e internet.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A apresentação dos resultados da pesquisa aos gestores escolares e professores do Complexo Escolar Camama visa promover uma reflexão acerca das dinâmicas de gestão e da participação da família na comunidade escolar, para além de fortalecer o vínculo entre escola e família no Complexo Camama. Durante nossa pesquisa de campo, constatamos diversos

pontos de distanciamento entre a gestão escolar e os encarregados de educação, especialmente no que diz respeito à comunicação efetiva, abrangente e diversificada, bem como à participação da família nos processos decisórios, sejam eles financeiros ou pedagógicos. Esses aspectos são essenciais para fortalecer o vínculo entre a escola e a comunidade, contribuindo para o sucesso dos estudantes, como afirma Libâneo (2004), ao destacar a importância da gestão participativa e democrática na construção de uma escola mais inclusiva e eficiente.

Ao levar os resultados aos gestores e professores, buscamos sensibilizá-los acerca da necessidade de ampliar e diversificar os canais de comunicação com as famílias, promovendo uma maior participação nos processos de decisão escolar. Essa postura está alinhada às recomendações de Carvalho (2010) que enfatiza que a participação familiar é um elemento fundamental para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática e para o fortalecimento do compromisso comunitário com a aprendizagem. Como salienta ainda Freire (1987), a união entre escola e família é um fator imprescindível para criar uma rede de apoio que favoreça o desenvolvimento social e acadêmico dos estudantes.

Para garantir uma comunicação acessível e eficiente, propomos utilizar espaços amplos e adequados, como a sala dos professores ou a Sala 1 da instituição, que oferecem maior conforto e capacidade para acomodar os três membros de direção e 34 professores. Essa escolha visa facilitar a compreensão e o diálogo, promovendo uma troca de ideias mais efetiva. Ressaltamos que, embora cada gestor e professor possua diferentes níveis de responsabilidade, é fundamental que todos estejam engajados na implementação das ações propostas, assumindo a responsabilidade de transformar o quadro diagnosticado pelo estudo. Como argumenta Libâneo (2004), a gestão democrática requer o envolvimento de toda a equipe escolar e a participação ativa na construção de uma escola que responda às necessidades da comunidade.

Para facilitar a compreensão dos dados, a apresentação será realizada por meio de material visual (*PowerPoint*), utilizando o projetor e o computador portátil disponíveis no gabinete da subdiretora administrativa, além de materiais impressos contendo quadros, tabelas, análises do trabalho de campo e recomendações específicas. O *PowerPoint* deverá conter dados e exemplos de ações concretas; promovendo diálogos abertos, espaço para perguntas, sugestões e troca de experiências; distribuindo materiais informativos e planos de ação colaborativos; além de registrar sugestões e elaborar um plano de acompanhamento das ações propostas. Essa estratégia busca garantir acessibilidade e clareza na comunicação, promovendo uma compreensão mais ampla dos resultados e ações propostas. Ressalta-se que

a produção desses materiais acarretará custos adicionais no valor de AOA 50.000,00 (cinquenta mil kwanzas - aproximadamente R\$300,00¹¹). Esse valor é necessário para cobrir os custos de impressão e preparação dos materiais de apoio que serão essenciais para auxiliar gestores e professores na compreensão da importância de fortalecer a participação da família no âmbito do Complexo Escolar Camama. O material impresso que servirá de apoio destinado aos participantes consistirá de uma pequena caderneta que resumirá os capítulos da dissertação, com ênfase no trabalho de campo e na análise realizada. Além disso, incluirá as ações propostas para atender às necessidades diagnosticadas durante a pesquisa, elementos esses fundamentais para garantir uma apresentação eficaz e produtiva.

Assim, ao compartilhar esses resultados, pretendemos estimular uma reflexão coletiva, fortalecer o compromisso de todos com a participação familiar e a gestão democrática e, conseqüentemente, promover melhorias na qualidade do ensino oferecido pelo Complexo Escolar Camama. Essa iniciativa está fundamentada na compreensão de que a integração entre escola, família e comunidade é um caminho indispensável para alcançar o desenvolvimento social e acadêmico dos nossos estudantes, conforme defendem autores brasileiros que destacam a importância do envolvimento comunitário na construção de uma educação mais inclusiva e participativa (Freire, 1987; Libâneo, 2004; Carvalho, 2010).

A busca por uma educação de qualidade passa, necessariamente, pela construção de uma gestão escolar democrática e pela efetiva participação da família no processo educativo. A gestão escolar eficiente e a participação da família são considerados pilares para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, conforme ressaltam autores como Libâneo (2004). Este destaca que a participação familiar no cotidiano escolar reforça o processo de formação integral do estudante, promovendo maior engajamento e responsabilidade compartilhada. Paro (2002), por sua vez, enfatiza que a gestão democrática implica a inclusão de diferentes atores, especialmente as famílias, na tomada de decisões, fortalecendo a autonomia e o compromisso coletivo com a escola. Tardif (2002) reforça essa ideia ao afirmar que a parceria escola-família é um fator decisivo para o sucesso escolar e o desenvolvimento social dos estudantes, ressaltando a importância de uma comunicação aberta e contínua. Mizukami (2010) complementa essa compreensão ao salientar que uma comunicação efetiva entre escola e família promove maior engajamento, melhora o clima escolar e favorece a construção de uma comunidade educativa mais participativa.

¹¹ A taxa de conversão baseia-se no câmbio do dia 09/12/2025 divulgada no site do Banco Nacional de Angola (<https://www.bna.ao/#/pt>).

Assim, ao apresentar os resultados da pesquisa realizada no Complexo Escolar Camama, buscamos dialogar com essas perspectivas teóricas, propondo reflexões e ações concretas que possam contribuir para o fortalecimento dessa parceria fundamental.

A apresentação será conduzida de maneira dialogada, valorizando as experiências da comunidade escolar e evidenciando os benefícios de uma participação familiar efetiva. É fundamental destacar que a atuação dos gestores, professores, pais e responsáveis constitui um elemento-chave para o fortalecimento da gestão democrática e a melhoria da qualidade do ensino. Nesse sentido, o incentivo à formação de grupos de trabalho colaborativos, que envolvam todos esses atores, deve ser uma prática contínua.

Além disso, recomenda-se o agendamento de reuniões semestrais de acompanhamento, conduzidas pelo diretor da escola, com a participação de membros da equipe de gestão, professores e representantes da comissão de pais. Essas reuniões têm o objetivo de avaliar o progresso das ações, realizar ajustes estratégicos e consolidar as iniciativas implementadas. Essa abordagem reflexiva e participativa reforça o compromisso coletivo com a melhoria da gestão escolar, promovendo uma educação mais democrática, inclusiva e de qualidade para toda a comunidade do Complexo Camama. A presente pesquisa não apenas identifica os desafios existentes, mas também aponta caminhos para ampliar a participação das famílias na gestão escolar, contribuindo para uma comunidade educativa mais engajada, colaborativa e comprometida com o sucesso de seus estudantes. A seguir, apresentamos uma proposta de ação voltada à implementação de canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO ACESSÍVEIS, CONSTANTES E DIVERSIFICADOS

Nesta seção, abordamos a ação de implementar canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados, como *WhatsApp*, murais e boletins informativos, com o objetivo de garantir que todos os encarregados de educação recebam convites e informações sobre reuniões e atividades. Essa estratégia visa aprimorar a circulação de informações e fortalecer a comunicação entre a escola e as famílias.

Reconhece-se que uma comunicação eficiente entre a escola, as famílias e a comunidade pode ser fundamental para promover um ambiente escolar participativo, democrático e propício ao sucesso no processo de ensino e aprendizagem. No contexto do

Complexo Escolar Camama, essa necessidade se torna ainda mais evidente, dadas as particularidades culturais, sociais e econômicas da região. Assim, propõe-se a implementação de canais de comunicação acessíveis e diversificados, incluindo utilização de *WhatsApp*, murais e boletins informativos, com o propósito de ampliar a participação familiar na gestão escolar e de estabelecer uma relação mais transparente e colaborativa.

Assim, apresentamos o quadro 13, que ilustra as ações relacionadas à implementação desses canais de comunicação, reforçando o compromisso em promover uma comunicação mais eficaz e inclusiva.

Quadro 13 - Implementação de canais de comunicação acessíveis e diversificados

Objetivo principal: Promover a melhoria da comunicação entre a escola, as famílias e a comunidade por meio da implementação de canais acessíveis, constantes e diversificados, visando fortalecer o vínculo, ampliar a participação e garantir a inclusão de todos os envolvidos na gestão escolar.	
O quê?	A implementação de canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados.
Por quê?	A utilização de múltiplos canais de comunicação responde às diferentes realidades e preferências da comunidade escolar, promovendo maior inclusão e participação.
Onde?	Instalações do Complexo Escolar Camama.
Quando	Ao longo do ano escolar.
Quem?	Comunidade escolar (gestores escolares; professores e equipe pedagógica; comitê de comunicação escolar; estudantes)
Como?	Ferramentas digitais e impressão de comunicação.
Quanto?	Aproximadamente AOA 200.000,00 (duzentos mil kwanzas - aproximadamente R\$1.200,00).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados incluem:

- **WhatsApp:** Criação do grupo de comunicação instantânea com o objetivo de facilitar o envio de informações rápidas, lembretes e esclarecimento de dúvidas. A responsabilidade pela administração do grupo é da subdiretora administrativa, que contará com o apoio do professor de Língua Portuguesa e de um representante da comissão de pais. As mensagens no grupo serão compartilhadas em formato de áudio ou texto pela subdiretora administrativa (através do telemóvel institucional ou pessoal). Para garantir a participação, serão consultados, no momento da matrícula ou durante a confirmação de matrícula dos estudantes, o número de telefone e a anuência dos pais ou

encarregados. Dessa forma, será definido quem poderá fazer parte do grupo, de acordo com a autorização de cada família;

- **Murais informativos** – Disponibilização de espaços físicos no pátio da escola, denominados mural ou vitrine informativa, com a finalidade de divulgação de notícias, do plano anual de atividades da escola e de eventos. A responsabilidade pela organização e atualização dessas informações ficará a cargo da subdiretora pedagógica, coadjuvada pela comissão de ornamentação e informação. O plano anual da escola e os eventos serão apresentados em folhas A4, enquanto as notícias relacionadas a acontecimentos sociais poderão ser divulgadas em diversos suportes, como jornais recortados, folhas A4, cartolinas, entre outros. A publicação dessas informações no mural possibilitará aos visitantes, incluindo os pais, terem fácil acesso às atividades, eventos realizados ou em andamento, tanto dentro quanto fora do ambiente escolar. Essa iniciativa visa promover maior transparência e integração entre a comunidade escolar e o entorno;
- **Boletins informativos** – Divulgação de materiais impressos ou digitais, de caráter mensal, que contenham informações relevantes sobre as atividades escolares, como registros de reuniões e encontros trimestrais, resultados de pesquisas e orientações para a participação da família. A responsabilidade pela organização e execução dessas divulgações será atribuída ao Chefe de Secretaria que contará com o apoio dos coordenadores de turnos. Essas informações serão distribuídas em formato de materiais impressos em filipetas, garantindo que as famílias e a comunidade em geral recebam as informações de forma rápida e eficiente, promovendo maior engajamento e transparência na comunicação escolar.

A implementação de canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados no Complexo Escolar Camama é fundamental para promover uma relação mais democrática, participativa e inclusiva entre a gestão escolar, professores, estudantes, famílias e a comunidade local. Essa iniciativa busca garantir que todas as partes interessadas tenham acesso às informações relevantes de forma contínua, clara e adaptada às diferentes realidades, fortalecendo, assim, o vínculo entre a escola e seu entorno.

A ação será realizada nas instalações do Complexo Escolar Camama, buscando-se envolver a comunidade escolar, promovendo uma ação integrada e abrangente das ações da

gestão escolar e o chamamento dos pais ou encarregados da educação a participarem das atividades.

Segundo Libâneo (2004), a comunicação escolar deve ser compreendida como elemento essencial para a construção de uma escola democrática que valorize a participação de toda a comunidade. Libâneo destaca que uma comunicação eficaz fortalece os vínculos sociais, promove transparência na gestão e incentiva a participação ativa nas decisões, contribuindo para maior legitimação das ações escolares. Complementando essa perspectiva, Freire (1987) enfatiza a importância do diálogo e da comunicação como instrumentos de emancipação e inclusão social. Para ele, a escola deve ser um espaço de troca de saberes, acessível a todos, sobretudo às populações em situação de vulnerabilidade social.

Nesse contexto, a diversidade de canais de comunicação, como *WhatsApp*, murais informativos e boletins, permite atender às diferentes preferências e realidades da comunidade escolar, promovendo maior inclusão e participação efetiva. O uso do *WhatsApp*, por exemplo, possibilita uma comunicação instantânea, facilitando o envio de informações rápidas, lembretes e esclarecimentos de dúvidas, o que se assemelha à estratégia de diálogo defendida por Freire (1987) que aproxima a escola da comunidade. Os murais informativos representam uma estratégia de comunicação presencial, dialogando com o espaço físico da escola e atendendo especialmente às famílias com acesso limitado às tecnologias digitais. Já os boletins informativos, impressos ou digitais, oferecem uma comunicação periódica que mantém as famílias atualizadas sobre processos administrativos, resultados de pesquisas participativas e orientações para a participação familiar, promovendo maior transparência na gestão escolar.

A diversidade de canais responde às diferentes necessidades e preferências da comunidade escolar, promovendo inclusão social e participação democrática. Como destaca Morato (2007), a comunicação diversificada é uma estratégia eficaz para ampliar a participação social, sobretudo em contextos de vulnerabilidade nos quais o acesso às tecnologias pode ser desigual. A ação será implementada nas instalações do Complexo Escolar Camama, com foco principal nas famílias, especialmente naquelas em situação de maior vulnerabilidade social e com acesso limitado a meios de informação modernos. Além da escola e das famílias, envolverá toda a comunidade local, incluindo associações de moradores, líderes comunitários e entidades parceiras, promovendo uma abordagem integrada e colaborativa, conforme recomenda Libâneo (2004).

Em relação ao planejamento para a realização, pretende-se seguir o processo:

- **Planejamento:** no primeiro mês do ano letivo 2026-2027, com a definição de conteúdos, formação de equipe responsável, elaboração de materiais;
- **Implementação inicial:** no início do ano letivo 2026-2027, com lançamento dos canais e início da divulgação;
- **Acompanhamento e ajustes:** contínuo a ser implementado ao longo do ano letivo 2026-2027, com avaliações trimestrais;
- **Avaliação final:** ao término do ano letivo, para análise de resultados e planejamento de melhorias.

O planejamento desta ação para o ano letivo de 2026-2027 prevê uma série de etapas e estratégias para assegurar uma comunicação eficaz e contínua entre escola, famílias e demais parceiros. No primeiro mês do ano letivo acima mencionado, serão definidos os conteúdos a serem divulgados, assim como a formação de uma equipe responsável, denominada Comitê de Comunicação, composta por membros da direção, professores e pais. Essa equipe terá a responsabilidade de elaborar e produzir os materiais de comunicação necessários. O Comitê de Comunicação atuará na produção de diferentes tipos de conteúdo, de acordo com a necessidade e o canal utilizado. Para informações rápidas, lembretes e esclarecimentos de dúvidas em áudio ou texto, serão realizadas publicações diárias ou semanais, garantindo que as famílias recebam as informações de forma oportuna por meio do *WhatsApp* e boletins informativos. Já para informações a serem disponibilizadas em murais informativos, a frequência será bimestral, permitindo que os responsáveis tenham tempo para organizar e acompanhar as novidades e comunicados publicados nesses espaços.

A implementação inicial ocorrerá no início do ano letivo de 2026-2027, com o lançamento oficial dos canais de comunicação e o início da divulgação das ações planejadas. O acompanhamento do processo será contínuo e contará com avaliações trimestrais, realizadas por meio de questionários dirigidos aos pais e encarregados, com o objetivo de verificar se as informações estão chegando de forma clara e suficiente. Essas avaliações permitirão ajustes e melhorias constantes ao longo do ano letivo.

Ao final do ciclo, será realizada uma avaliação abrangente para analisar os resultados alcançados, identificar pontos de melhoria e planejar ações futuras. Para garantir o sucesso dessa iniciativa, é fundamental que gestores, professores, pais, estudantes e demais parceiros atuem de maneira coordenada, colaborando para que as informações cheguem em tempo hábil a todos, especialmente às famílias, fortalecendo, assim, o vínculo e a participação de toda a comunidade escolar.

Cada ator terá responsabilidades específicas: os gestores coordenarão e supervisionarão a implementação; os professores e a equipe pedagógica colaborarão na elaboração de conteúdos e mobilização da comunidade escolar; um comitê de comunicação, formado por representantes da escola, pais e professores, coordenará as ações; os estudantes atuarão como multiplicadores e apoiadores. Os representantes do comitê de comunicação serão selecionados ou indicados da seguinte forma: os representantes da escola, compostos por membros da direção e professores, serão indicados ou escolhidos pela própria direção da escola, com base em suas qualificações e habilidades demonstradas no contexto escolar. Já o representante dos pais será indicado ou escolhido pela comissão de pais, que deverá indicar um encarregado com formação em ciências sociais e, sobretudo, com disponibilidade para atuar de forma ativa e comprometida na dinamização das ações relacionadas a este comitê.

Quanto aos recursos, será realizado um levantamento de necessidades para identificar a disponibilidade de acesso à internet e espaço físico para instalação de murais. Pretende-se criar um grupo responsável pela montagem de conteúdos para o *WhatsApp*, pela instalação de murais e pela elaboração e distribuição periódica de boletins, impressos ou digitais.

Além disso, no primeiro encontro com os pais e encarregados, realizado no início do ano letivo, será apresentada uma campanha de sensibilização sobre a implementação dessa ação. A divulgação da campanha também será feita por meio de folhetos distribuídos aos pais e encarregados para incentivar o uso contínuo desses canais, promovendo uma cultura de comunicação aberta e colaborativa. Como argumenta Brasil (2011), a sensibilização e o engajamento das famílias são essenciais para consolidar práticas que favoreçam a participação e o acompanhamento do aprendizado das crianças, sobretudo em contextos onde há diversas barreiras de acesso às informações. Portanto, a campanha visa criar um ambiente propício à troca de informações, reforçando a importância de uma comunicação acessível, frequente e diversificada.

No que tange ao monitoramento e avaliação, propomos a realização de reuniões periódicas para coletar *feedbacks* dos envolvidos, permitindo ajustes contínuos nas estratégias adotadas. Essa prática está alinhada às recomendações de Perrenoud (2004) que destaca a importância do monitoramento sistemático como ferramenta para aprimorar as ações pedagógicas e administrativas, garantindo que elas atendam às necessidades da comunidade escolar de forma efetiva. Assim, esse processo de avaliação participativa contribui para a construção de uma comunicação mais eficiente, inclusiva e alinhada às demandas específicas do contexto do Complexo Escolar Camama.

Por fim, apresentamos uma estimativa preliminar de investimento de aproximadamente AOA 200.000,00 (duzentos mil kwanzas), destinados à aquisição de materiais e produção de boletins informativos (como papel, tintas, impressões e design gráfico), além de custos relacionados à capacitação dos envolvidos e à manutenção de canais de comunicação digital (como internet). Esse investimento, embora modesto, é fundamental para garantir a sustentabilidade e a efetividade das ações propostas, promovendo uma comunicação mais acessível, transparente e participativa, conforme defendido por autores brasileiros que ressaltam a importância de recursos adequados para ações de inclusão e fortalecimento da comunidade escolar (Ferreira, 2010; Silva, 2015).

Dessa forma, a implementação de canais de comunicação diversificados e acessíveis representa uma estratégia indispensável para fortalecer os laços entre escola, professores e famílias, promovendo uma convivência escolar mais democrática, participativa e inclusiva. A seguir, apresentamos uma proposta de ação voltada à institucionalização de espaços formais de participação para as famílias.

4.3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ESPAÇOS FORMAIS DE PARTICIPAÇÃO PARA AS FAMÍLIAS

A participação dos familiares na gestão escolar pode ser fundamental na medida em que busca promover uma educação democrática, inclusiva e de qualidade. A institucionalização de espaços formais de participação, como conselhos escolares, reuniões trimestrais, datas comemorativas (efemérides) e comissões de pais, constitui uma estratégia para envolver as famílias no cotidiano escolar. Tais espaços contribuem para fortalecer o vínculo entre escola e comunidade, aumentar a transparência na gestão, valorizar as contribuições dos encarregados de educação e promover uma cultura de participação ativa.

É importante lembrar que o Conselho Escolar, as reuniões trimestrais e as datas comemorativas são espaços de participação que possuem naturezas distintas, cada um com suas próprias características e propósitos. Contudo, esses espaços, em que pesem suas diferenças, podem, em suas intenções e ações, contribuir de maneira complementar para a construção de ambientes de participação ativa e democrática na escola. Assim, sua diversidade de abordagens e objetivos enriquece e fortalece o envolvimento da comunidade escolar, promovendo uma participação mais ampla, articulada e efetiva. No contexto do Complexo Escolar Camama, essa abordagem se revela ainda mais importante para consolidar

uma parceria entre escola e famílias, promovendo uma gestão democrática que contempla a voz de todos os atores envolvidos.

Autores como Monteiro (2000) e Carvalho (2010) destacam que a criação de espaços de participação formal é essencial para ampliar a cidadania escolar e fortalecer o compromisso da comunidade com a educação. Monteiro (2000) afirma que conselhos escolares e reuniões periódicas possibilitam uma gestão mais democrática na qual as famílias deixam de ser meros espectadores para assumirem um papel ativo na tomada de decisões. Já Carvalho (2010) reforça que a realização de encontros regulares e eventos comemorativos favorece a construção de uma cultura de participação, promovendo o sentimento de pertencimento e responsabilidade entre os envolvidos.

Além disso, a literatura aponta que a sistematização de tais espaços, com convocação regular, critérios claros de atuação e transparência nas decisões, potencializa o envolvimento das famílias. A participação efetiva das famílias na gestão escolar favorece a troca de experiências, a resolução de conflitos de forma mais democrática e o fortalecimento do vínculo escola-comunidade, contribuindo para o desenvolvimento de uma gestão escolar participativa e socialmente responsável (Carvalho, 2010).

Por outro lado, a inexistência ou a irregularidade na criação desses espaços podem levar ao afastamento das famílias, à desinformação sobre as ações escolares e à fragilidade do vínculo entre escola e comunidade. Assim, a implementação consistente desses espaços, com ações planejadas e sistematizadas, é considerada imprescindível para consolidar uma cultura de participação na gestão escolar do Complexo Escolar Camama. Assim, apresentamos o quadro 14 que ilustra as ações relacionadas à institucionalização de espaços formais de participação para as famílias, reforçando o compromisso em promover uma participação mais efetiva e inclusiva.

Quadro 14 - Institucionalização de espaços formais de participação para as famílias

Objetivo principal: Estimular a participação efetiva das famílias na gestão escolar, fortalecendo e institucionalizando espaços formais de diálogo, tomada de decisão e celebração, de modo a promover a inclusão e o reconhecimento das diferentes formas de presença e envolvimento dos pais na vida escolar.	
O quê?	Fortalecer e consolidar conselhos escolares, reuniões trimestrais, datas comemorativas (efemérides) e comissões de pais com critérios claros de atuação.
Por quê?	Para valorizar as contribuições das famílias, fortalecer o compromisso com a gestão democrática e promover maior envolvimento na vida escolar.
Onde?	No Complexo Escolar Camama, em espaços acessíveis e acolhedores às famílias, incluindo salas de reuniões, auditórios e áreas de convivência.
Quando	A partir do próximo ano letivo 2026-2027, com conselhos escolares permanentes, reuniões trimestrais regulares e eventos comemorativos ao longo do ano, de acordo com o calendário escolar.
Quem?	Direção, coordenação pedagógica, professores, representantes das famílias, membros da comissão de pais e demais atores da comunidade escolar.
Como?	Estabelecendo um calendário de reuniões e eventos com convocação antecipada.
Quanto?	Investimento em materiais de divulgação, formação de representantes, melhorias na infraestrutura para encontros e eventos, estimado em AOA 400.000,00 (quatrocentos mil kwanzas - aproximadamente R\$2.500,00) anuais, com possibilidade de captação de recursos de parceiros e convênios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A institucionalização de espaços formais de participação, como Conselhos Escolares, reuniões trimestrais, datas comemorativas (efemérides) e Comissão de Pais, representa uma estratégia fundamental para fortalecer a relação entre a escola e a comunidade, promovendo uma gestão democrática e participativa. Segundo Faleiros (2010), a participação das famílias no ambiente escolar é um elemento-chave para o sucesso do processo educativo, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de cooperação e responsabilidade compartilhada. Essas instâncias de diálogo e decisão possibilitam que as famílias se envolvam ativamente na formação e no cotidiano escolar, reforçando o compromisso de todos com a qualidade da educação oferecida.

A institucionalização desses espaços não apenas amplia a transparência na gestão escolar, como também valoriza as contribuições dos responsáveis, promovendo o sentimento de pertencimento e engajamento na comunidade escolar. Como destaca Libâneo (2004), a participação social é um elemento indispensável para consolidar uma gestão democrática, pois possibilita a troca de informações, a escuta de diferentes vozes e a construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados. Assim, ao criar ambientes acessíveis e acolhedores,

como salas de reuniões, auditórios e áreas de convivência, o Complexo Escolar Camama estará favorecendo a inclusão, o diálogo e a cooperação entre todos os atores envolvidos.

A proposta de iniciar essas ações no ano letivo de 2026-2027, com reuniões trimestrais e eventos comemorativos alinhados ao calendário escolar, é fundamentada na necessidade de estabelecer rotinas de participação contínua e sistemática. A participação de diferentes atores — direção, coordenação pedagógica, professores, representantes das famílias, membros da Comissão de Pais e demais membros da comunidade escolar — é essencial para garantir o sucesso dessas iniciativas. Para tanto, serão adotadas estratégias como o estabelecimento de um calendário de encontros com convocação antecipada (de 7 a 15 dias antes), definição de critérios claros de participação, ampla divulgação por meio de comunicados, redes sociais (*WhatsApp*), bilhetes impressos (o boletim informativo) e encontros presenciais, além de ações de capacitação dos membros da Comissão de Pais (Gohn, 2008). É importante destacar que a capacitação será abordada na próxima seção a qual trata das ações relacionadas à realização de oficinas e encontros formativos destinados a gestores e encarregados.

Em relação às reuniões e eventos comemorativos, é fundamental estabelecer critérios claros de participação dos pais e encarregados de educação, a fim de evitar que as famílias enviem representantes inadequados, como irmãos menores de idade, vizinhos ou outros terceiros em nome dos estudantes. Dessa forma, asseguramos a presença direta e adequada dos responsáveis legítimos nas ocasiões oficiais, garantindo sua atuação, responsabilidade e compromisso.

Para ampliar a participação, além de ser importante divulgar as reuniões e eventos por meio de diferentes canais, é necessário preparar os membros da comissão de pais para que atuem de forma efetiva, colaborando na efetivação dessas ações.

A avaliação contínua da efetividade dessas ações será realizada por meio do monitoramento da participação e do impacto gerado, permitindo ajustes e melhorias constantes. Quanto ao investimento, estima-se um valor inicial de aproximadamente AOA 400.000,00 (quatrocentos mil kwanzas) anuais, destinados à aquisição de materiais de divulgação, formação de representantes, melhorias na infraestrutura dos espaços de encontro e realização de eventos. A captação de recursos junto a parceiros e convênios também será considerada como estratégia para ampliar os recursos disponíveis e garantir a sustentabilidade dessas ações.

Por fim, a criação de espaços de participação formal no Complexo Escolar Camama é uma medida indispensável para promover uma gestão democrática, fortalecer os vínculos com as famílias e ampliar a participação comunitária na construção de uma educação de qualidade. Esses espaços, articulados com estratégias bem planejadas e avaliadas, contribuirão para uma cultura participativa, tornando a escola um ambiente mais transparente, acolhedor e colaborativo, em consonância com os princípios defendidos por autores como Libâneo (2004) e Gohn (2008). Com isso, espera-se consolidar uma parceria mais efetiva entre escola e comunidade, promovendo o desenvolvimento integral dos estudantes e o fortalecimento da educação pública em Angola. A seguir, apresentamos outra proposta de ação voltada à realização de oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados.

4.4 REALIZAÇÃO DE OFICINAS E ENCONTROS FORMATIVOS PARA GESTORES E ENCARREGADOS

A gestão escolar desempenha papel fundamental na construção de um ambiente educativo eficiente, inclusivo e participativo. No contexto do Complexo Escolar Camama, a participação ativa da família se revela indispensável para a promoção de uma aprendizagem de qualidade e para a convivência harmoniosa. Diante dessa realidade, a realização de oficinas e encontros formativos voltados a gestores e encarregados de educação emerge como estratégia eficaz para fortalecer a comunicação, esclarecer direitos e deveres na gestão escolar, além de oferecer ferramentas de interação. Este texto propõe uma análise argumentativa sobre a importância dessas ações, apoiando-se em autores que analisam a temática em estudo, e apresenta uma proposta detalhada de ações sistematizadas para sua implementação.

A realização de oficinas e encontros formativos concretiza-se como uma ação imprescindível para o desenvolvimento de uma gestão escolar mais inclusiva, participativa e eficiente. Segundo Libâneo (2004), a formação continuada de gestores é vital para que eles possam compreender e aplicar conceitos de gestão democrática, promovendo um ambiente escolar justo e acolhedor. Nesse sentido, a formação focada em comunicação eficaz, direitos e deveres na gestão escolar, além de estratégias de mediação e resolução de conflitos, potencializa a capacidade dos gestores de lidar com as complexidades do ambiente escolar, promovendo um clima organizacional mais harmonioso.

Tadeu de Almeida (2009) reforça a importância do protagonismo da comunidade escolar na gestão, enfatizando que a participação de pais e encarregados é condição *sine qua*

non para o sucesso de qualquer política educacional. Nesse contexto, os encontros formativos atuam como espaços de diálogo nos quais gestores e encarregados podem refletir, trocar experiências e construir soluções conjuntas para os desafios enfrentados.

O título da presente pesquisa já evidencia que a participação da família no Complexo Escolar Camama pode melhorar significativamente a comunicação entre escola e comunidade, além de fortalecer o vínculo de confiança e cooperação. Para que essa participação seja efetiva, é necessário que os gestores estejam capacitados para mediar conflitos e criar estratégias que envolvam os pais de forma positiva e construtiva, promovendo uma gestão mais democrática e participativa.

De acordo com Tardif (2011), a formação contínua deve ir além do aspecto técnico, incluindo aspectos éticos e relacionais, essenciais para o desenvolvimento de uma gestão escolar que valorize o diálogo e o respeito mútuo. Assim, oficinas e encontros formativos representam uma oportunidade de aprimoramento dessas competências, contribuindo para uma gestão mais transparente, ética e centrada na participação da comunidade escolar. Portanto, investir na realização de oficinas e encontros formativos possibilita uma gestão mais democrática, participativa e eficiente, contribuindo para o fortalecimento do papel da família na escola, elemento crucial para o sucesso educacional. A seguir, apresentamos o quadro 15 que ilustra as ações relacionadas à realização de oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados de educação.

Quadro 15 - Realização de oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados

Objetivo principal: Promover a formação contínua de gestores e encarregados de educação com foco na comunicação, direitos e deveres, visando fortalecer a participação da família e aprimorar a gestão escolar no Complexo Escolar Camama.	
O quê?	Realização de oficinas e encontros formativos.
Por quê?	Para fortalecer as competências dos gestores e encarregados, promover uma gestão democrática, melhorar a relação escola/comunidade.
Onde?	No Complexo Escolar Camama, em espaços acessíveis e adequados para encontros presenciais.
Quando?	A realização deve ocorrer trimestralmente, ao longo de um ano letivo, com planejamento prévio de datas e temas, comunicadas com antecedência às famílias e equipe escolar.
Quem?	Gestores escolares, encarregados de educação, equipe pedagógica, mediadores escolares e especialistas convidados para facilitar os encontros como por exemplo: especialistas em gestão escolar, gestão de conflitos e psicólogos, etc.
Como?	Por meio de métodos participativos, dinâmicas de grupo, rodas de conversa, estudos de caso e, apoiados por materiais impressos da escola como regulamento escolar e outros instrumentos legais.
Quanto?	Orçamento destinado de AOA 500.000,00 (quinhentos mil kwanzas) (aproximadamente

	R\$3.000,00) anuais, para a contratação de facilitadores, aquisição de materiais didáticos, recursos tecnológicos e eventual locação de espaços, além de recursos para divulgação e avaliação.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A implementação de oficinas e encontros formativos voltados aos gestores escolares e encarregados de educação constitui uma estratégia fundamental para promover uma gestão escolar mais inclusiva, participativa e eficiente. Essas ações visam fortalecer a comunicação, esclarecer direitos e deveres na gestão escolar. Segundo Libâneo (2004), a formação continuada dos gestores é essencial para aprimorar as práticas de gestão democrática, promovendo um ambiente escolar mais participativo e colaborativo. Além disso, com base na teoria de Freire (1987), a educação deve ser um espaço de diálogo e reflexão no qual todos os atores podem contribuir para a construção de uma convivência mais harmoniosa e democrática.

Ao abordar temas como comunicação, direitos e deveres, esses encontros contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais aos gestores e encarregados, promovendo uma gestão mais transparente e orientada ao diálogo. De acordo com Nóvoa (2009), a formação de gestores deve estimular a autonomia crítica e a capacidade de resolver conflitos de forma pacífica, aspectos cruciais para o fortalecimento da relação entre escola e comunidade. Assim, esses encontros podem fortalecer a relação escola/comunidade, promovendo um ambiente mais acolhedor e propício ao aprendizado.

Para garantir maior acessibilidade e ampliar o alcance, as oficinas poderão ser realizadas na sala principal do consultório psicopedagógico ou na sala 1 do Complexo Escolar Camama. Essa abordagem facilitará a participação de um número maior de envolvidos, como gestores, pais ou encarregados. A periodicidade bimensal ao longo do ano letivo permitirá agrupar os pais ou encarregados em três classes, de acordo com o período de formação: na primeira fase, os encarregados das classes 1^a a 3^a; na segunda fase, os das classes 4^a a 6^a; e, posteriormente, os das classes 7^a a 9^a. O planejamento prévio de datas e temas facilitará a organização e a rotina de participação dos atores envolvidos, garantindo uma comunicação eficaz e o alinhamento das ações.

A participação constante de gestores, equipe pedagógica, mediadores escolares, especialistas em gestão, psicólogos e outros convidados especializados — solicitados à Direção Municipal da Educação de Camama, com base na sua base de dados — enriquecerá as discussões e facilitará as dinâmicas de formação. A equipe responsável pela organização, execução e avaliação desta iniciativa será composta por um membro da direção, professores e

responsáveis pelos encarregados de educação. Consideramos essa ação fundamental, com potencial de continuidade nos anos seguintes, pois se trata de uma formação que aproxima a gestão das famílias e garante o cumprimento de seus direitos, por meio de uma participação permanente nos círculos decisórios da escola.

Organização e estrutura das oficinas e encontros formativos no Complexo Escolar Camama - os encontros formativos destinados aos gestores e encarregados de educação do Complexo Escolar Camama terão duração de aproximadamente duas horas e seguirão uma sequência estruturada para garantir a máxima produtividade e envolvimento de todos os participantes:

- **Recepção e introdução (5 minutos)** - a abertura do encontro será marcada por uma calorosa recepção por parte da direção da escola, que dará as boas-vindas aos presentes, agradecendo a participação de cada um. Esse momento inicial visa criar um ambiente acolhedor e motivador para as atividades que se seguirão;
- **Apresentação do objetivo e metodologia (10 minutos)** - em seguida, o preletor, acompanhado por um moderador, explicará de forma detalhada como decorrerá o encontro, seus objetivos específicos e a metodologia que será aplicada ao longo da atividade. Esta etapa é fundamental para alinhar expectativas e esclarecer a dinâmica do evento;
- **Debate em grupos de trabalho (30 minutos)** - posteriormente, os participantes serão divididos em grupos de 5 (cinco) a 10 (dez) membros, de modo a promover debates mais aprofundados e colaborativos. Cada grupo irá discutir pontos específicos relacionados ao instrumento da escola em análise, identificando sugestões e melhorias que possam contribuir para o aprimoramento do referido instrumento;
- **Intervalo para descanso (15 minutos)** - haverá um intervalo de 15 minutos, momento oportuno para que os encarregados possam descansar, hidratar-se e, se possível, desfrutar de um lanche preparado pela direção da escola. Esse período visa promover o bem-estar e o convívio entre os participantes;
- **Apresentação das conclusões e registro (1 hora)** - ao retomar as atividades, cada grupo apresentará uma síntese dos principais pontos discutidos que será registrada pelo moderador. Essas contribuições serão compiladas em uma ata que refletirá as recomendações e melhorias propostas durante o encontro. Esta fase de interação, que dura aproximadamente uma hora, visa consolidar as ideias e garantir a participação de todos na construção coletiva do aprimoramento do instrumento escolar;

- **Encerramento e encaminhamentos finais** - ao final do encontro, a direção da escola agradecerá a presença de todos, reforçando o compromisso de acolher e implementar as contribuições dos encarregados. As sugestões serão encaminhadas ao Conselho de Direção para apreciação e aprovação. Posteriormente, as melhorias e os resultados do encontro serão divulgados a toda a comunidade educativa por meio dos canais de comunicação oficiais, reforçando a transparência e o compromisso com a participação de todos.

Metodologicamente, as ações utilizarão métodos participativos, como dinâmicas de grupo, rodas de conversa, estudos de caso. Diante desses métodos participativos e dinâmicas ativas, os preletores serão orientados a integrar às discussões a revisão dos instrumentos legais da instituição, como o Regulamento Interno e o Projeto Político-Pedagógico. Dessa forma, garantiremos o alcance do objetivo estabelecido por esta proposta de ação. Esses recursos pedagógicos, apoiados por materiais impressos, como regulamento escolar e outros instrumentos legais, recursos audiovisuais — como computadores e retroprojetores, disponibilizados pela gestão administrativa do Complexo Escolar Camama — potencializarão o engajamento e a aprendizagem dos participantes. Segundo Moran (2010), a utilização de metodologias ativas e participativas favorece a construção de conhecimentos significativos e a aquisição de habilidades práticas essenciais ao contexto escolar.

Em relação ao orçamento, estimamos um investimento inicial de aproximadamente AOA 500.000,00 (quinhentos mil kwanzas) anuais, contemplando a contratação de facilitadores especializados, aquisição de materiais didáticos, recursos tecnológicos, locação de espaços e ações de divulgação e avaliação. A busca por parcerias e convênios será uma estratégia importante para ampliar os recursos disponíveis, garantindo a sustentabilidade e a continuidade dessas ações ao longo do tempo, conforme defendido por Saviani (2007) que ressalta a importância de parcerias para o fortalecimento de projetos educativos.

É importante destacar que, atualmente, não existe em Angola um decreto ou instrumento legal específico que regule as parcerias no campo da educação. No entanto, em conformidade com o Decreto-lei n.º 93/19, datado de 16 de abril de 2021, o artigo 16, inciso 3, cláusula 1, regula a competência do diretor escolar em promover e manter um contato estreito e permanente com os trabalhadores, pais ou encarregados de educação, bem como com toda a comunidade em geral. Essa atribuição confere à gestão escolar a legitimidade necessária para estabelecer parcerias com diversas entidades ou instituições, com o objetivo de dinamizar o Complexo Escolar e garantir a plena realização das atividades previstas no

plano anual. Dessa forma, a gestão pode buscar colaborações que não beneficiem apenas o ambiente escolar, mas também fortalecem o envolvimento da comunidade educativa, contribuindo para um desenvolvimento mais integrado e eficaz das atividades educacionais.

Por fim, a realização de oficinas e encontros formativos no Complexo Escolar Camama configura-se como uma estratégia fundamental para promover uma gestão escolar mais democrática, participativa e eficaz. Essa iniciativa visa fortalecer a comunicação entre a gestão, os educadores, os pais e a comunidade escolar, além de esclarecer direitos e deveres de todos os envolvidos, contribuindo para uma gestão mais transparente e resolutiva. Acreditamos que a realização periódica dessas atividades podem ser adotadas ao longo de todos os anos letivos, trazendo benefícios contínuos e promovendo um ambiente de diálogo aberto e colaborativo.

Para o ano letivo de 2026-2027, planejamos realizar três encontros ou oficinas, distribuídos ao longo do ano, com um encontro em cada trimestre. Essa periodicidade busca compatibilizar a disponibilidade dos pais, que muitas vezes têm dificuldades para participar devido às suas responsabilidades profissionais, facilitando a mobilização de um número maior de encarregados de educação para as atividades. Além disso, pretende-se garantir condições favoráveis para que os responsáveis possam organizar as atividades, convidando os pais e encarregados por meio de mensagens de áudio via *WhatsApp* e convites escritos, sugerindo encontros aos sábados, no horário das 10h às 12h. Reconhecemos que o sábado, não raro, é reservado como um dia de descanso para eles e, por isso, nossa abordagem busca respeitar esse momento, promovendo encontros que sejam acessíveis e convidativos, visando ampliar a participação e fortalecer o vínculo entre a escola e as famílias.

Essas ações contribuirão para fortalecer a comunicação, esclarecer direitos e deveres, desenvolver competências de mediação e resolução de conflitos, além de promover a integração e o fortalecimento da comunidade escolar. Dessa forma, espera-se que o espaço escolar se torne mais acolhedor, acessível e efetivamente comprometido com a formação de uma cultura de diálogo e convivência pacífica.

O Plano de Ação Educacional elaborado intencionando promover e fortalecer a participação dos pais e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama representa uma estratégia abrangente e fundamentada na importância da gestão democrática e do envolvimento comunitário. A partir de ações concretas, como a institucionalização de espaços formais de participação, a implementação de canais de comunicação diversificados e

acessíveis, além da realização de oficinas e encontros formativos, busca-se criar uma cultura de diálogo, transparência e cooperação entre a escola e a comunidade familiar.

As ações apresentadas e dos dados da pesquisa de campo deixam claro que o fortalecimento dessas parcerias é fundamental para aprimorar o ambiente escolar, promover uma educação mais inclusiva e garantir o desenvolvimento integral dos estudantes. As propostas, apoiadas em referências teóricas e na realidade do contexto local, visam superar obstáculos como a comunicação precária, a baixa participação e a falta de espaços de diálogo efetivos. Investir em recursos, capacitações e na institucionalização de práticas participativas se configura essencial para consolidar uma gestão escolar mais democrática, que valorize a voz das famílias e promova uma maior responsabilização coletiva.

Por fim, a implementação contínua dessas ações, acompanhada de avaliações periódicas, permitirá ajustes necessários para ampliar o impacto e garantir a sustentabilidade do processo participativo. Assim, espera-se que a comunidade escolar do Complexo Camama se torne mais engajada, colaborativa e comprometida com uma educação de qualidade, pautada na participação ativa de todos os atores envolvidos. Essa abordagem contribui não apenas para o fortalecimento da gestão escolar, mas também para o desenvolvimento de uma cultura de cidadania e responsabilidade social que beneficiará toda a comunidade educativa.

4.5 SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação Educacional proposto para o Complexo Escolar Camama configura-se como um conjunto articulado de estratégias destinadas a fortalecer a participação da família na gestão escolar, promovendo um ambiente democrático, inclusivo e colaborativo. A análise dos dados da pesquisa de campo evidenciou lacunas significativas na comunicação, na formalização da participação familiar e na capacitação dos gestores e da comunidade escolar, servindo de base para a definição das ações planejadas.

As intervenções propostas concentram-se em quatro dimensões centrais:

- Apresentação da pesquisa aos gestores e professores – a devolutiva dos resultados visa sensibilizar os profissionais quanto à importância da participação familiar, fornecendo dados concretos para reflexão sobre práticas pedagógicas e gestão democrática, fomentando

o compromisso com uma escola mais inclusiva (Freire, 1987; Libâneo, 2004; Carvalho, 2010).

- Implementação de canais de comunicação acessíveis, constantes e diversificados – estruturas como *WhatsApp*, murais e boletins informativos foram planejadas para garantir o fluxo contínuo e claro de informações, promovendo maior inclusão, transparência e engajamento da comunidade escolar (Morato, 2007; Libâneo, 2004).
- Institucionalização de espaços formais de participação – a criação e a consolidação de Conselhos Escolares, reuniões trimestrais, datas comemorativas e comissões de pais visa garantir a participação estruturada das famílias, fortalecendo vínculos, promovendo a escuta de diferentes vozes e ampliando a transparência na gestão escolar (Monteiro, 2000; Carvalho, 2010; Gohn, 2008).
- Realização de oficinas e encontros formativos para gestores e encarregados de educação – capacitações periódicas abordam comunicação, direitos e deveres, mediação de conflitos e gestão participativa, fortalecendo competências para uma gestão democrática e promovendo o protagonismo da comunidade escolar (Libâneo, 2004; Tardif, 2011; Nóvoa, 2009).

O conjunto dessas ações evidencia a intenção de criar uma cultura participativa e colaborativa na qual a escola e as famílias dialogam de maneira contínua e sistemática. A proposta do plano integra estratégias de comunicação, institucionalização de espaços formais e formação dos atores educativos, buscando superar barreiras históricas de participação e fortalecer o compromisso coletivo com a gestão escolar.

O investimento em recursos materiais, capacitação e manutenção de canais de comunicação e encontros formativos reforça o caráter estruturado e sustentável do plano, garantindo que as ações possam ser avaliadas e aprimoradas continuamente. Essa abordagem não apenas contribui para a melhoria do ambiente escolar e para o desenvolvimento integral dos estudantes, mas também fortalece uma cultura de cidadania e responsabilidade social,

consolidando a participação familiar como elemento estratégico da gestão democrática no Complexo Escolar Camama.

Em síntese, o Plano de Ação Educacional propõe caminhos viáveis e fundamentados teoricamente para transformar a participação da família de um elemento residual em um eixo central da gestão escolar, promovendo uma escola mais inclusiva, transparente, colaborativa e comprometida com a qualidade da educação e o desenvolvimento comunitário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como questão de investigação compreender como a participação da família influencia o fluxo escolar e a aprendizagem de crianças e adolescentes no Complexo Escolar Camama, localizado no Município da Camama, Luanda, Angola. O estudo partiu do entendimento de que a escola, isoladamente, não consegue assegurar integralmente a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes. A participação ativa da família, especialmente em contextos de vulnerabilidade social e econômica, constituiu-se como fator decisivo para a efetividade do processo educativo.

O objetivo geral desta investigação foi analisar o fluxo escolar no Complexo Escolar Camama, com destaque para o papel da família e das Comissões de Pais e Encarregados de Educação, buscando compreender como essa participação contribui para o aproveitamento e permanência dos estudantes. Os objetivos específicos foram: (i) identificar a legislação que regula a participação dos pais e responsáveis na educação; (ii) caracterizar o contexto social, econômico, cultural e educacional do Complexo Escolar; (iii) analisar a prática da participação familiar no dia a dia escolar; e (iv) avaliar os instrumentos de gestão escolar e a forma como respondem à promoção da aprendizagem, da inclusão e da qualidade educativa.

A metodologia adotada combinou análise documental, revisão de normativas nacionais, estudo do Projeto Político-Pedagógico da escola, levantamento de dados quantitativos e qualitativos sobre matrícula, desempenho e frequência, além de levantamento sobre a participação da família. Tal abordagem permitiu compreender tanto a legislação e as normativas vigentes quanto as práticas concretas de envolvimento familiar e gestão escolar, oferecendo uma visão integrada e detalhada do fenômeno investigado.

A síntese do segundo capítulo evidenciou que o Complexo Escolar Camama atende, de forma integrada, a três níveis de ensino: educação pré-escolar, ensino primário e 1º ciclo do ensino secundário, seguindo a legislação nacional e os acordos internacionais, incluindo o Acordo-Quadro com a Igreja Católica, que influenciou a fundação e a gestão da escola. Localizada em uma comunidade de periferia urbana, a escola atende, majoritariamente, a crianças e adolescentes de famílias de baixa e média renda, envolvidos em atividades comerciais informais, com diversidade étnica e linguística (português, kimbundu e kikongo) e uma forte presença religiosa. Essa realidade contextualiza os desafios enfrentados na promoção de uma educação inclusiva e de qualidade.

O segundo capítulo também detalhou a estrutura interna da escola, evidenciando um Conselho de Direção composto por diretor, subdiretores, secretariado e representante da congregação religiosa, além da existência da Comissão de Pais e Encarregados de Educação, regulamentada pelo Decreto executivo nº 118/24 de 2024. Essa comissão, embora prevista em lei como órgão estratégico de participação familiar, enfrenta dificuldades na prática, como lacunas na composição de membros, baixa frequência às reuniões e desafios na comunicação digital com os encarregados de educação. Observou-se, no entanto, que a escola adota mecanismos de envolvimento familiar por meio de convites impressos, grupos de *WhatsApp*, reuniões trimestrais, atividades culturais e extracurriculares, e celebrações como o Dia da Criança Africana e o Dia de África, integrando as famílias no processo educativo de forma significativa.

No terceiro capítulo, os achados demonstraram que, a despeito de existir um robusto arcabouço legal e de políticas de gestão participativa, a prática da participação familiar ainda encontra desafios: a comunicação com os pais é desigual, o engajamento nas reuniões e atividades escolares é reduzido e o retorno das famílias sobre a educação de seus filhos é limitado. Entretanto, observou-se que o envolvimento familiar, quando presente, impacta positivamente o fluxo escolar, a motivação e o desempenho dos alunos, reforçando o papel da família como parceira estratégica na educação.

O Plano de Ação Educacional (PAE) se apresenta como uma resposta robusta e densa a esses desafios, estruturando o currículo nacional e as atividades escolares de forma responsiva às necessidades da comunidade. Ele incorpora estratégias de acompanhamento próximo da aprendizagem, de inclusão social, de valorização da cultura local e de participação familiar, refletindo compromisso com o direito à aprendizagem e com os padrões internacionais de qualidade educativa aplicáveis a Angola. A atuação do PAE evidencia que a escola busca não apenas cumprir os objetivos formais do sistema educativo, mas também atender às demandas sociais, culturais e pedagógicas de sua comunidade, fortalecendo o vínculo entre escola, família e sociedade.

Os resultados da pesquisa reforçam a visão de Libâneo (2002) e Freire (1996) sobre a importância do envolvimento contínuo da família na trajetória escolar. Eles demonstram que a efetivação desse princípio depende de comunicação eficiente, sensibilização dos pais, participação ativa nas decisões escolares e apoio nas atividades pedagógicas e extracurriculares. A interação entre escola, família e comunidade configura-se como

elemento-chave para garantir a educação integral, a inclusão social, a permanência e o sucesso escolar dos estudantes.

Este estudo reafirma a importância de uma gestão escolar participativa e inclusiva no contexto do Complexo Escolar Camama, em Angola. O objetivo central foi analisar como a gestão da escola poderia promover maior participação da família na vida escolar, reconhecendo que esse envolvimento é fundamental para a construção de uma educação de qualidade, democrática e voltada ao desenvolvimento integral dos estudantes.

O percurso metodológico adotado fundamentou-se na abordagem qualitativa, permitindo uma análise aprofundada das percepções, experiências e práticas de gestores, professores, pais e encarregados de educação. A combinação de pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e questionários possibilitou uma triangulação de dados que conferiu robustez e credibilidade às conclusões. A questão de pesquisa – como a gestão do Complexo Camama vem promovendo a interação com as famílias – foi respondida por meio de evidências que apontam tanto avanços quanto desafios na efetivação de uma participação mais ampla e efetiva.

Ao refletirmos sobre os limites e as possibilidades identificados, constatamos que, embora haja esforços no sentido de envolver as famílias por meio de reuniões, eventos culturais e canais de comunicação, ainda persistam obstáculos significativos, como a baixa frequência às reuniões, a comunicação predominantemente em português, além da insuficiente visibilidade e atuação dos membros da comissão de pais. Essas dificuldades estão relacionadas a fatores culturais, socioeconômicos e institucionais que dificultam uma participação plena e contínua. Contudo, há possibilidades de aprimoramento, sobretudo na diversificação e institucionalização de canais de comunicação acessíveis e na criação de espaços formais de participação efetiva, como conselhos escolares, oficinas e encontros formativos, comissões de pais, que possam consolidar uma cultura de diálogo e cooperação.

A valorização das línguas nacionais e a inclusão de práticas culturais na rotina escolar emergem como estratégias essenciais para fortalecer a comunicação e o vínculo com as comunidades locais. Essas ações não apenas promovem o reconhecimento da diversidade cultural, mas também contribuem para uma maior inclusão social e participação ativa das famílias, principalmente daquelas de menor escolaridade ou acesso às tecnologias digitais.

A experiência obtida neste trabalho revela que a participação da família na gestão escolar, embora reconhecida como elemento vital, ainda necessita de ações estruturadas, permanentes e sistemáticas para se consolidar. Nesse sentido, o estudo aponta para a

necessidade de construir um ambiente institucional que valorize a autonomia, a transparência e o diálogo efetivo, promovendo uma gestão democrática que seja capaz de envolver todos os atores sociais, especialmente as famílias, de forma contínua e significativa.

Durante a pesquisa, emergiu a importância de explorar o papel das novas tecnologias digitais na educação. Esse tema emergiu principalmente da constância dos participantes da pesquisa ao mencionarem a utilização de redes sociais para o contato com a escola (*WhatsApp*). Esses aspectos, aliados à perspectiva da presença de tecnologia no cotidiano escolar, merecem aprofundamento em estudos futuros. Essa questão é particularmente relevante no contexto de Angola onde há uma elevada incidência de analfabetismo funcional, especialmente no uso de tecnologias digitais.

A incorporação efetiva das tecnologias digitais na escola é essencial para transformar a educação e torná-la mais acessível, interativa e alinhada às demandas atuais do mercado de trabalho. Ferramentas como plataformas de ensino *online*, recursos multimídia, aplicativos educacionais, ambientes virtuais de aprendizagem e recursos de inteligência artificial podem enriquecer o processo pedagógico, tornando-o mais dinâmico, personalizado e motivador para os estudantes. Além disso, o uso adequado dessas tecnologias pode facilitar a inclusão de estudantes com diferentes necessidades, promovendo uma educação mais equitativa, sendo preciso, para isso, compreender as características dos estudantes e suas famílias, assim como o processo gestor para o entendimento das múltiplas realidades existentes na escola.

Diante disso, sugerimos que futuras pesquisas possam aprofundar o tema “A escola e as novas tecnologias digitais na educação”, buscando compreender os obstáculos, as possibilidades e as melhores práticas para integrar de forma eficiente as tecnologias no ambiente escolar. Essas investigações poderão orientar políticas públicas e estratégias pedagógicas que promovam uma educação mais inovadora, inclusiva e preparada para os desafios do século XXI.

Em termos de implicações práticas, a dissertação evidencia a necessidade de: i) fortalecer a Comissão de Pais, garantindo sua composição completa, capacitação e participação ativa; ii) implementar estratégias de comunicação mais inclusivas, considerando barreiras linguísticas, socioeconômicas e digitais; iii) incentivar a participação sistemática dos pais nas reuniões, atividades pedagógicas e extracurriculares; iv) monitorar continuamente o fluxo escolar e a participação familiar, de modo a reduzir o abandono e melhorar o desempenho acadêmico; v) consolidar o Plano de Ação Educacional (PAE) como instrumento

vivo de gestão escolar responsiva, capaz de integrar legislação, políticas educacionais e necessidades da comunidade.

Considerando o percurso de análise, a pesquisa demonstra que o sucesso do fluxo escolar no Complexo Escolar Camama depende de uma educação participativa e responsiva, na qual escola, família e comunidade atuam de forma integrada. O fortalecimento dessa parceria garante não apenas a aprendizagem acadêmica, mas também o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes, promovendo o cumprimento dos direitos da criança, a inclusão social e a construção de uma comunidade escolar democrática, colaborativa e comprometida com o sucesso educativo.

Diante dos resultados obtidos, torna-se evidente que a interação entre escola, família e comunidade no Complexo Escolar Camama constitui um elemento central para a efetivação do direito à aprendizagem e para a garantia de um fluxo escolar contínuo e inclusivo. A pesquisa demonstra que, mesmo em contextos de vulnerabilidade social e econômica, a existência de estruturas como a Comissão de Pais e um Plano de Ação Educacional (PAE) responsivo cria condições para a participação efetiva dos encarregados de educação, reforçando a perspectiva de Libâneo (2002) sobre a importância do engajamento familiar e de Freire (1996) acerca da educação como processo dialógico e colaborativo. Ao mesmo tempo, os desafios observados — lacunas na comunicação, baixa adesão às reuniões e participação parcial nas atividades escolares — constituem evidências concretas de que a implementação normativa por si só não garante a efetividade do direito à educação, apontando para a necessidade de estratégias inovadoras de engajamento, mediação pedagógica e gestão participativa.

Além disso, pesquisas futuras que se concentrem na análise da comunicação interna entre a gestão escolar e os professores podem ser desenvolvidas. Essa abordagem se mostra relevante, especialmente considerando a ambiguidade observada nas respostas obtidas nas respostas dos docentes. Notamos que as declarações dos membros da direção contradizem as opiniões dos professores em relação à efetiva participação da comunidade educativa, particularmente no que diz respeito ao envolvimento dos pais e encarregados de educação. Essa discrepância aponta para a necessidade de um entendimento mais profundo sobre como as diferentes partes da escola percebem e vivenciam a participação familiar, o que pode contribuir para a melhoria da gestão e da comunicação dentro do ambiente escolar.

Na qualidade de pesquisador, saio deste estudo com uma compreensão mais aprofundada sobre os desafios e as possibilidades de promover uma gestão escolar

participativa em Angola. Entendo que a participação da família não é apenas uma questão de formalidade, mas um processo que demanda ações estratégicas, sensibilidade cultural e recursos adequados. A experiência reforça a convicção de que a construção de uma gestão mais democrática e participativa é um caminho possível que requer compromisso, inovação e responsabilidade compartilhada.

Diante do contexto do sistema educacional angolano, este estudo evidencia que a efetivação de uma gestão participativa pode contribuir significativamente para a redução das desigualdades sociais, para o fortalecimento da cidadania e para a promoção de uma educação mais inclusiva e de qualidade. Para alcançar esses objetivos, é imprescindível que as políticas públicas, as instituições escolares e as comunidades locais trabalhem de forma articulada, reconhecendo o potencial transformador da participação da família na gestão escolar e na construção de uma sociedade justa, inclusiva, equitativa e democrática.

Nesse sentido, os achados desta dissertação oferecem subsídios valiosos para pesquisas futuras de doutoramento, ao evidenciar que a análise da participação familiar, articulada com instrumentos de gestão escolar e políticas públicas educacionais, pode revelar mecanismos precisos de inclusão, de promoção do desempenho escolar e de fortalecimento da co-responsabilidade entre escola, Estado e família. Tal abordagem abre caminho para estudos longitudinais que investiguem não apenas o impacto da participação familiar sobre o desempenho acadêmico, mas também sobre o desenvolvimento socioemocional e a construção de capital social no espaço escolar, contribuindo para o avanço da educação participativa em contextos angolanos e comparativos internacionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. S. A participação da família na educação: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 58, p. 320-337, 2015.
- ALVES, L.; COTTA, T. Educação e participação: um estudo sobre o envolvimento familiar. **Educação em Foco**, v. 12, n. 2, p. 185-199, 2018.
- ALMEIDA, A. T. de. **Gestão escolar e participação da comunidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.
- ANGOLA. **Constituição da República de Angola**. Assembleia Constituinte: Luanda, 2010.
- ANGOLA. Conselho Nacional da Criança. **11 Compromissos com a Criança: Para um futuro melhor, cuidemos da criança**. Luanda: V Fórum Nacional, junho/2011.
- ANGOLA. Decreto-lei n.º 17, de 07 de outubro de 2016. **Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino**. Luanda: Imprensa Nacional, 2016.
- ANGOLA. Decreto-lei n.º 302, de 21 de outubro de 2019. **O Acordo-Quadro entre a República de Angola e a Santa Sé**. Luanda: Imprensa Nacional, 2019.
- ANGOLA. Decreto-lei n.º 32, de 12 de outubro de 2020. **Lei que altera a lei n.º17/16, de 07 de Outubro - Lei Bases do Sistema de Educação e Ensino**. Luanda: Imprensa Nacional, 2020.
- ANGOLA. Decreto-lei n.º 93, de 16 de abril de 2021. **Regime Jurídico do Exercício de Cargo de Direcção e Chefia em Instituições de educação Pré-Escolar, Ensino Primário e Secundário**. Luanda: Imprensa Nacional, 2021.
- ANGOLA. Decreto executivo n.º 118, de 29 de maio de 2024. **Regulamento da Comissão de Pais e Encarregado de Educação dos Centros Infantis e das Instituições de Ensino**. Luanda: Imprensa Nacional, 2024.
- ANGOLA. Decreto-lei n.º 14, de 5 de setembro de 2024. Divisão Político-Administrativa do Território Angolano. Luanda: Imprensa Nacional, 2024.
- ANGOLA. Ministério da Educação. **Relatórios Estatísticos Nacionais**. Luanda, 2003 e 2014.
- ARROYO, M. **A Participação da Comunidade na Escola**. São Paulo: Cortez, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BASSEDAS, E. *et al.* **Intervenção educativa e diagnóstico psicopedagógico**. Porto Alegre: Artmed, 1996.
- BEMBE, J. **Educação, cultura e identidade em Angola**. Luanda: Kilombelombe, 2009.

BOBBIO, N. **A Era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BORGES, M. de L. **Linguagens e inclusão escolar: desafios e possibilidades**. Lisboa: Caminho, 2009.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BRAGA, M. **Comunicação dialógica na escola: estratégias para ampliar a participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2007.

BRASIL. **Conselhos Escolares: Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha de diretor**. In: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: SEB /MEC, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso: 03 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação (PNE) 2011-2020**. Brasília: MEC, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino Fundamental**. Brasília: MEC, 2011.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Uso da análise temática em psicologia. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia**, p. 77-101, 2006.

BRITO, C. **Gestão escolar participativa**. Lisboa: Texto editora, 1994.

CAMPOS, R. C. de. **Kakombola: O genocídio dos Mucubais na Angola Colonial (1930–1943)**. Ponta Grossa – Paraná: Atena Editora, 2021.

CARDOSO, M. J. Comunicação e participação na escola: estratégias de envolvimento familiar. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 35, n. 2, p. 44-60, 2018.

CARVALHO, A. **Ensino superior e qualidade em Angola**. Luanda: INIDE, 2012.

CARVALHO, M. P. **Participação e gestão democrática na escola**. São Paulo: Cortez, 2010.

CARVALHO, C. **Família e escola: uma relação para o desenvolvimento social e acadêmico**. Lisboa: Editora Universidade, 2010.

CASTRO, J. M.; REGATTIERI, M. **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2010.

- CHAUÍ, M. de S. **Entrevista: um Método de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Unesp, 2014.
- COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA. **Projeto Político Pedagógico**. Luanda, 2020.
- COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA. **Regulamento Interno**. Luanda, 2020.
- COUTINHO, C. N. A democracia na batalha das ideias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. In: FÁVERO, O. F.; SEMERARO, G. (Orgs.). **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- COSTA, G. V. L. P. **Evolução Histórico-Jurídico do Direito da Educação em Angola no Período Pós-Independência**: Contributos para a Edificação do Direito da educação em Angola. 1ª ed. Luanda: Texto editores, 2018.
- COSTA, A. Participação da família na escola: obstáculos e possibilidades. **Revista de Educação**, v. 23, n. 45, p. 89-105, 2017.
- COX-PETERSON, A. **Parcerias Educacionais. Conectando escolas, famílias e a comunidade**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Design de Pesquisa: Escolhendo Entre Cinco Abordagens**. 3ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Pesquisa qualitativa e métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CUNHA, M. P. **Educação e cidadania: o papel da escola na formação de valores**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- CURY, C. R. J. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. In: **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 116, p. 245-262, 2002.
- DAVI, M. do C. Participação social na escola: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 19, n. 58, p. 75-92, 2013.
- DENZIN, N. K. **O Ato de Pesquisa: Uma Introdução Teórica aos Métodos Sociológicos**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Manual SAGE de Pesquisa Qualitativa**. 4ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2011.
- FALEIROS, T. **Participação social na educação: desafios e possibilidades**. São Paulo: Cortez, 2010.
- FAMÍLIA; PLANEJAMENTO EDUCACIONAL. In: **Dicionário de Verbetes**. Belo Horizonte: Gestrado/UFMG, 2024. Disponível em: <https://gestrado.net.br/dicionario-de-verbetes/#f>. Acesso em: 24 set. 2024.

- FERREIRA, A. M. **Comunicação na escola**: estratégias para uma prática pedagógica participativa. São Paulo: Cortez, 2010.
- FILGUEIRAS, C. A. C. Participação popular. In: DI GIOVANNI, G.; NOGUEIRA, M. A. **Dicionário de políticas públicas**. 2. ed. São Paulo: Ed. Unesp; Fundap, 2005.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FRACASSO, A. **Ajuda seu filho a ser feliz**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e proposições. São Paulo: Cortez, 1997.
- GADOTTI, M. **Educação, escola e sociedade**: fundamentos e práticas. São Paulo: Cortez, 2014.
- GAUTHIER, C. Gestão democrática na escola: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 50, p. 123-139, 2011.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. v. 2.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**: fundamentos de teoria da estruturação. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- GIL, A. C. **Método de Pesquisa**: Um Guia Prático. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOHN, M. **Participação social na escola**. São Paulo: Cortez Editora, 2008.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Controvérsias Paradigmáticas, Contradições e Confluências Emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O Manual SAGE de Pesquisa Qualitativa**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2005.
- HATZKY, C. **Cubanos em Angola**: solidariedade e educação na Guerra Fria. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- HEIMER, F. W. **Educação e sociedade nas áreas rurais de Angola**. Luanda: Missão de Inquéritos Agrícolas, 1972.
- HOOVER-DEMPSEY, K.; WALKER, J. **Comunicação entre família e escola**. Relatório apresentado ao Comitê de Pesquisa do Conselho de Educação Pública de Metropolitan Nashville/Davidson County, 2002.
- KNOPF, H.; SWICK, K. Usando nossa compreensão das famílias para fortalecer o envolvimento familiar. **Jornal de Educação Infantil**, 35, p. 419-427, 2008.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEMOS, A. Documentar e divulgar os saberes construídos no jardim de infância. **Mediações**, v. 3, n. 1, p. 45-57, 2015.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos para Quê**. São Paulo: Cortez, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2004.
- LIBÂNEO, J. C. **Gestão escolar: fundamentos e práticas**. São Paulo: Cortez, 2008.
- LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIBERATO, J. **História da educação em Angola**. Luanda: Nzila, 2014.
- LIMA, M. S. **Educação de jovens e adultos: desafios e possibilidades**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- LÜCK, H. *et al.* **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2012.
- LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- MARTINEZ, D. **Mediación educativa y resolución de conflictos: modelos de implementación**. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2005.
- MATA, L.; PEDRO, I. **Participação e envolvimento das famílias – Construção de parcerias em contextos de educação de infância**. Ministério da Educação/DGE, 2021.
- MERHY, E. **Em Busca do Vasto Pão de Queijo: Novos Olhares Sobre o Trabalho em Saúde**. São Paulo: Hucitec, 2002.
- MEDINA, J.; HENRIQUES, I. C. **A rota dos escravos: Angola e a rede do comércio negreiro**. Lisboa: Cegia, 1996.
- MESSIANT, C. **A Angola colonial, história e sociedade**. Basileia: Schlettwein, 2006.
- MINAYO, M. de S. **Pesquisa qualitativa: teoria, planejamento e condução**. São Paulo: Editora Vozes, 2010.
- MINAYO, M. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. São Paulo: Vozes, 2015.

MONTEIRO, M. **A escola participativa: desafios e possibilidades**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MORAN, J. M. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**. São Paulo: Penso, 2010.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus Editora, 2015.

MORATO, M. Diversidade cultural e inclusão social na escola. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 36, p. 129-144, 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTTA, F. C. P. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 369-373, jul./dez. 2003. Disponível em: <www.scielo.br/>. Acesso em: 03 out. 2024.

MOTTA, N. **Participação na Escola: Teoria e Prática**. Campinas: Autores Associados, 2003.

NEUBAUER, R.; CRUZ, N. **Fortalecimento da autonomia da escola e gestão de recursos: algumas experiências brasileiras**. Panamá: PREAL/FGyA/COSPAAE, 2006.

NEUBAUER, R; SILVEIRA, G. T. **Impasses e Alternativas de Política Educacional para a América Latina: Gestão dos Sistemas Escolares - Quais Caminhos Perseguir?** Artigo produzido em São Paulo e Santiago: CIEPLAN, 2008.

NOGUEIRA, M. A. Participação política. In: DI GIOVANNI, G.; NOGUEIRA, M. A. **Dicionário de políticas públicas**. São Paulo: Ed. Unesp; Fundap, 2005.

NOGUEIRA, C. M. M. Família (Relação família-escola). In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

NÓVOA, A. **Os professores e sua formação**. Lisboa: Editora Dom Quixote, 2009.

OLIVEIRA, J. S. **Gestão Participativa na Escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

OLIVEIRA, R. P. O direito à educação. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

OLIVEIRA, M. do C. **Participação dos pais na escola: desafios e possibilidades**. Lisboa: Educação e Sociedade, 2012.

OLIVEIRA, M.; SILVA, R. Comunicação Escola-Família na Era Digital: Desafios e Possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 65, p. 123-138, 2016.

PACHECO, J. Gestão participativa na escola: estratégias e desafios. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 47, p. 151-166, 2011.

PACHECO, M. **Participação da comunidade na gestão escolar**: desafios e possibilidades. Rio de Janeiro: Wak, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores de escolas públicas**: avanços e limites da prática. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/ago, 1996.

PARO, V. H. Conselho de escola na democratização da gestão escolar. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C.A. (Orgs.). **Formação do educador e avaliação educacional** – organização da escola e do trabalho pedagógico. v. 3. São Paulo: UNESP, 1999.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 73, n. 174, p. 255-290, maio/ago. 1992.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, V. H. **Gestão escolar e autonomia**: desafios e possibilidades. Campinas: Autores Associados, 2004.

PASSOS, I. P. A. Inovação e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cadernos Cedes**, v. 23, n. 61, 1ª ed. UNICAMP, 2003.

REIS, Maria P. I. F. C. dos. **A relação entre pais e professores**: uma construção de proximidade para uma escola de sucesso. Tese de Doutorado apresentada na Universidade de Málaga, 2008.

PEREIRA, S.; SILVA, J. Comunicações e práticas inclusivas na educação. **Educação e Sociedade**, v. 41, n. 145, p. 84-104, 2020.

PERRENOUD, P. **Avaliação**: princípios e práticas. Trad. Maria José de Carvalho. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PIAGET, J.; INHELDER, B. **A psicologia da criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

PICANÇO, A. L. B. **A Relação entre Escola e Família**: As suas implicações no processo de ensino aprendizagem. Dissertação de Mestrado apresentado na Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2012.

POLON, T. L. P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres**: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro. p. 323. Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>. Acesso em: 04 out. 2024.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Edições Gradiva, 1992.

SANI, G. Participação política. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, G. (Org.). **Dicionário de política**. Brasília: UnB, 2000.

SANTOS, C. R. dos. **Liderança e inovação na gestão escolar**. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTOS, C. R. dos. SANTOS, C. R. dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, A. **Participação e gestão democrática na escola**. São Paulo: Cortez, 2009.

SANTOS, M. **Participação comunitária e gestão escolar: perspectivas e desafios**. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, 2012.

SANTOS, M. R. **Educação e justiça social: caminhos possíveis**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

SAVIANI, D. **A Escola e a Reforma do Estado**. Campinas: Autores Associados, 2002.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: uma abordagem pedagógica**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SCHWARCZ, L. **Comunicação e relacionamento na escola: o papel da transparência**, 2012.

SILVA, M. Participação da família na escola: desafios e possibilidades. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 91, p. 173-186, 2004.

SILVA, M. **Diversidade cultural e inclusão na escola**. Lisboa: Edições 70, 2014.

SILVA, J. A importância do envolvimento dos pais na educação dos filhos. **Revista Educação e Família**, v. 15, n. 3, p. 45-60, set. 2020.

SILVA, L. A importância da participação da família na educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 40, n. 141, p. 401-421, 2010.

SILVA, L.; OLIVEIRA, A. O papel da cultura na educação da família. **Revista de Estudos e Pesquisas em Educação**, v. 10, n. 1, p. 45-60, 2012.

SILVA, M. Barreiras à participação dos pais na escola pública. **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 127, p. 891-906, 2014.

SILVA, T. B. **Comunicação e inclusão na escola: desafios e possibilidades**. Rio de Janeiro: Wak, 2015.

SILVERMAN, D. **Pesquisa Qualitativa**. London: SAGE Publications, 2016.

SOUZA, M. T. **Educação infantil: teoria e prática**. São Paulo: Moderna, 2010.

SOUZA, M. M.; SARMENTO, T. **Escola-família-comunidade**: Uma relação para o sucesso educativo. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 17-18, p.141-156, 2010.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando Como as Coisas Funcionam**. Nova York: Guilford Press, 2016.

SWICK, K. **Conceitos de comunicação para fortalecer parcerias entre família, escola e comunidade**. *Jornal de Educação Infantil*, v. 30, n. 4, p. 275-280, 2003.

TARDIF, M. **Lição de profissionalidade: Saberes, práticas e formação docente**. Petrópolis: Vozes, 2011.

TEIXEIRA, A. C. M. **A Importância da Comunicação entre a Escola e a Família**. Relatório Final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Penafiel, 2024.

TIBA, A. M. **Educação, Participação e Comunidade**. São Paulo: Cortez, 2004.

TOGNHETTA, L. R. P. **A construção da solidariedade: a educação do sentimento na escola**. Campinas, SP: Editora Mercado de Letras/ FAPESP, 2002.

VASCONCELOS, C. S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertat, 2000.

WERLE, F. O. C. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ZAU, M. **Educação e desenvolvimento em Angola**. Luanda: Kilombelombe, 2009; 2021.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AOS PAIS E ENCARREGADOS DO COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA

Prezados pais e encarregados de educação

Sou estudante do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF, e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Domingos Bartolomeu António

A entrevista está estruturada em cinco (5) seções:

Seção 1: Contexto familiar

1. Qual é o seu relacionamento com a criança (pai, mãe, outro responsável)?
2. Qual é a idade da criança e em que série ou classe ela está matriculada?
3. Há quanto tempo a criança está matriculada nesta escola?

Seção 2: Percepção sobre a gestão escolar

4. Como você descreveria a gestão da escola?
5. Você se sente bem informado(a) sobre as decisões tomadas pela gestão? Por quê?
6. Quais meios de comunicação a gestão utiliza para se conectar com os pais? Esses meios são eficazes? Por quê?
7. Qual é a língua nacional utilizada em seu cotidiano? Quando vai à escola, a gestão se comunica nesta língua?

Seção 3: Participação da família

9. De que maneira você participa da vida escolar do seu filho(a)?
10. De qual maneira sua opinião é levada em consideração nas decisões da escola?
11. Quais são os principais desafios que você enfrenta para participar mais ativamente na escola?

Seção 4: Interação no processo de tomada de decisão

12. A gestão já o(a) convidou para participar de alguma decisão na escola? Se sim, como foi essa experiência? Se não, como considera que seria essa experiência?
13. Na sua opinião, como a gestão pode melhorar a interação com as famílias no processo de tomada de decisão?
14. Você acredita que a participação dos pais nas decisões escolares tem um impacto positivo no ambiente escolar? Por quê?

Seção 5: Sugestões e considerações finais

- 15- Gostaria de falar algo não abordado na entrevista?

- Como o(a) Sr.(a) Encarregado(a) se sente participando da pesquisa como forma de acolhimento?

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
APLICADO AOS PAIS E ENCARREGADOS DA EDUCAÇÃO DO COMPLEXO
ESCOLAR CAMAMA**

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa sobre **“A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Limites e possibilidades em Angola, Caso Complexo Escolar Camama”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é **estabelecer formas de a escola promover a participação da família na escola**. Nesta pesquisa pretendemos **analisar como a gestão da escola vem promovendo a participação da família e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer **uma entrevista semiestruturada com perguntas sobre a relação família e escola**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: quebra de sigilo, cansaço ao responder, medo de exposição, aborrecimento, vazamento de dados. Mas, para diminuir a chance de esses riscos acontecerem, vamos garantir a confidencialidade e o anonimato, por meio do uso de nome fictício, o direito de interrupção da participação na pesquisa, a qualquer momento, o esclarecimento sobre as questões da pesquisa, a guarda dos arquivos no computador do pesquisador, evitando o uso de dados salvos em nuvem. Além disso, é permitido aos participantes acessarem as perguntas abordadas no instrumento de pesquisa antes de consentirem em participar, caso seja solicitado. As informações coletadas da pesquisa poderão ajudar a entender melhor as dinâmicas e desafios enfrentados por gestores, alunos, educadores e famílias, permitindo o desenvolvimento de estratégias eficazes para criar um ambiente educacional inclusivo e acolhedor para todos.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua

disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Domingos Bartolomeu António

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação – CAEd - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

CEP: 36036-900

Fone: +244 924 324 994 E-mail: domingosba.ppgp2023.angola@caed.ufjf.br

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA ÀS SUBDIRETORAS PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA

Prezadas Subdiretoras

Sou estudante do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF, e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.
Atenciosamente,

Domingos Bartolomeu António

Seção 1: Percepção de gestão escolar

1. Para começar, poderia partilhar um pouco sobre a sua trajetória na educação?
2. Comente a relação entre a gestão, as famílias e os encarregados de educação.
3. Como subdirector(a), qual é o seu papel na gestão?
 - a) Na qualidade de subdirector(a), de que maneira tem atuado para pensar no envolvimento das famílias e os encarregados de educação na gestão?

Seção 2: Participação da família

4. De que maneira a gestão convida as famílias a se envolverem na vida escolar?
 - a) Quais canais específicos a gestão utiliza para se comunicar com as famílias e encarregados de educação?
 - b) Há eventos promovidos pela gestão que incentivam a participação das famílias e encarregados de educação?
5. Tem conhecimento da língua nacional utilizada pelas famílias e encarregados de educação em seu cotidiano?
 - a) A gestão se comunica nestas línguas? Como?
6. Qual é a percepção da equipe sobre a participação das famílias ou encarregados na escola?
 - a) Vocês consideram que a participação das famílias e encarregados de educação é satisfatória? Se sim, por quê? Se não, por quê?
7. De que maneira a participação das famílias e encarregados de educação influencia a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes?
 - a) Há exemplos práticos dessa influência? Quais seriam?

Seção 3: Interação no processo de tomada de decisão

8. Como a gestão escolar envolve as famílias e encarregados de educação nas decisões que impactam a escola?
 - a) Existem fóruns, reuniões ou comissões através das quais as famílias e encarregados de educação podem expressar suas opiniões?

9. O que tem feito para ouvir as famílias e encarregados de educação e considerar as suas opiniões nas decisões da escola?
- a) Pode partilhar um exemplo em que a participação das famílias e encarregados de educação teve um impacto significativo na gestão da escola?
10. Quais obstáculos vocês enfrentam para aumentar a participação das famílias e encarregados de educação?
- a) Quais estratégias vocês têm adotado para superar esses obstáculos?

Seção 4: Sugestões e considerações finais

11. Que sugestões ou práticas você apresenta para melhorar a participação das famílias e encarregados de educação na escola?
- a) Quais são suas expectativas em relação à participação das famílias e encarregados de educação?
12. Para encerrar, há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre a relação entre a gestão escolar e a participação das famílias e encarregados de educação?

Gostaria de falar algo sobre a relação escola-família não abordado nas perguntas?

**APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
APLICADO AS SUBDIRETORAS ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DO
COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA**

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Limites e possibilidades em Angola, Caso Complexo Escolar Camama”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa **é estabelecer formas de a escola promover a participação da família na escola**. Nesta pesquisa pretendemos **analisar como a gestão da escola vem promovendo a participação da família e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer **uma entrevista semiestruturada com perguntas sobre a relação família e escola**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são quebra de sigilo, cansaço ao responder, medo de exposição, aborrecimento, vazamento de dados. Mas, para diminuir a chance de esses riscos acontecerem, vamos garantir a confidencialidade e o anonimato, por meio do uso de nome fictício, o direito de interrupção da participação na pesquisa, a qualquer momento, o esclarecimento sobre as questões da pesquisa, a guarda dos arquivos no computador do pesquisador, evitando o uso de dados salvos em nuvem. Além disso, é permitido aos participantes acessarem as perguntas abordadas no instrumento de pesquisa antes de consentirem em participar, caso seja solicitado. As informações coletadas da pesquisa poderão ajudar a entender melhor as dinâmicas e desafios enfrentados por gestores, alunos, educadores e famílias, permitindo o desenvolvimento de estratégias eficazes para criar um ambiente educacional inclusivo e acolhedor para todos.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua

disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Domingos Bartolomeu António

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação – CAEd - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

CEP: 36036-900

Fone: +244 924 324 994 E-mail: domingosba.ppgp2023.angola@caed.ufjf.br

APÊNDICE E - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES

Prezado (a) professor (a)

Sou estudante do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF, e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de questionário foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.
Atenciosamente,

Domingos Bartolomeu António

Termo de acordo:

- () Concordo em participar da pesquisa respondendo ao questionário.
- () Não concordo em participar da pesquisa.

Perfil do professor (a) pesquisado (a):

1- Há quanto tempo trabalha na área de educação?

- () Menos de 3 anos
- () de 3 a 8 anos
- () de 9 a 14 anos
- () de 15 a 20 anos
- () Mais de 20 anos

2- Há quanto tempo trabalha na escola pesquisada?

- () Menos de 3 anos
- () de 3 a 8 anos
- () de 9 a 14 anos
- () de 15 a 20 anos
- () Mais de 20 anos

3- Em qual subsistema atua na escola pesquisada?

- () Ensino Primário (1º a 5º anos)
- () Ensino Secundário (1º a 5º anos)
- () Ensino Primário (6º a 10º anos)
- () Ensino Secundário (6º a 10º anos)
- () Ensino Primário (10º ano em diante).

() Ensino Secundário (10º ano em diante).

Pensando no trabalho dos gestores da instituição para promover a participação e a inclusão da comunidade educativa (família), marque em cada item a opção que mais se aproxima da sua percepção.

	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo
1. A gestão escolar permite a participação das famílias e encarregados de educação nas decisões da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
2. A gestão escolar permite a participação dos estudantes nas decisões da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
3. A gestão escolar permite a participação de professores nas decisões da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
4. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar nas decisões pedagógicas.	(A)	(B)	(C)	(D)
5. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar nas decisões financeiras.	(A)	(B)	(C)	(D)
6. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar nas decisões administrativas.	(A)	(B)	(C)	(D)
7. A gestão escolar incentiva a participação das famílias e encarregados de educação na administração da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
8. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar na elaboração de projetos escolares.	(A)	(B)	(C)	(D)
9. A participação das famílias e encarregados de educação tem sido meramente formal.	(A)	(B)	(C)	(D)
10. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar das reuniões organizadas pela escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
11. A gestão escolar convida as famílias e encarregados de educação a participar dos eventos promovidos pela escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
12. As famílias e encarregados de educação vão à escola quando são convidados a participar das reuniões promovidos pela gestão.	(A)	(B)	(C)	(D)
13. As famílias e encarregados de educação enfrentam dificuldades para participar das reuniões devido aos horários estabelecidos.	(A)	(B)	(C)	(D)
14. A alteração dos horários das reuniões poderia aumentar a participação das famílias e encarregados de educação.	(A)	(B)	(C)	(D)
15. As famílias e encarregados de educação enfrentam dificuldades para participar das reuniões devido à distância de suas residências.	(A)	(B)	(C)	(D)
16. A participação das famílias e encarregados de educação incentiva o desempenho académico dos filhos.	(A)	(B)	(C)	(D)
17. As famílias e encarregados de educação têm comparecido às reuniões da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
18. As famílias e encarregados de educação têm participado dos eventos promovidos pela escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
19. As famílias e encarregados de educação têm-se envolvido nos conselhos de pais da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)

20. A gestão da escola convida as famílias e encarregados de educação a participarem dos projetos pedagógicos da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
21. A gestão escolar permite que as famílias e encarregados de educação expressem suas opiniões e sugestões nas reuniões.	(A)	(B)	(C)	(D)
22. A gestão escolar mantém as famílias e encarregados de educação informados sobre as decisões tomadas na escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
23. A gestão considera as diferentes opiniões e necessidades da comunidade escolar ao tomar decisões.	(A)	(B)	(C)	(D)
24. A gestão tem conhecimento da língua nacional utilizada pelas famílias e encarregados de educação em seu cotidiano.	(A)	(B)	(C)	(D)
25. A gestão tem conhecimento das línguas maternas do contexto escolar.	(A)	(B)	(C)	(D)
26. A gestão se comunica na língua materna das famílias e encarregados de educação.	(A)	(B)	(C)	(D)
27. A gestão utiliza diversos meios de comunicação para manter a comunidade informada sobre a escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
28. A gestão escolar se comunica com as famílias e encarregados de educação através de e-mails e redes sociais.	(A)	(B)	(C)	(D)

**APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO A
CONSTAR NO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DO
COMPLEXO ESCOLAR CAMAMA**

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Limites e possibilidades em Angola, Caso Complexo Escolar Camama”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é **estabelecer formas de a escola promover a participação da família na escola**. Nesta pesquisa pretendemos **analisar como a gestão da escola vem promovendo a participação da família e encarregados de educação no Complexo Escolar Camama**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer a **aplicação de um questionário fechado sobre a participação dos pais nas atividades e na gestão da escola**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: quebra de sigilo, cansaço, vergonha, desconforto, medo de exposição, aborrecimento e a impossibilidade de retirar o questionário respondido devido ao seu anonimato. Mas, para diminuir a chance de esses riscos acontecerem, **vamos garantir a confidencialidade e o anonimato, utilizando nomes fictícios para a identificação dos participantes, a liberdade de recusar em participar e interromper sua participação, sem penalização, só utilizar os dados dos questionários que tiverem a marcação de concordância em participar da pesquisa, o esclarecimento sobre as questões da pesquisa, a segurança dos dados, sendo arquivados no computador do pesquisador, o consentimento do participante para a utilização de suas respostas, além de não avaliar ou julgar individualmente os participantes, sendo o objetivo compreender desafios e propor melhorias para os processos analisados. As informações coletadas da pesquisa poderão ajudar a entender melhor as dinâmicas e desafios enfrentados por gestores, estudantes, educadores e famílias, permitindo o desenvolvimento de estratégias eficazes para criar um ambiente educacional inclusivo e acolhedor para todos**.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer

participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, ___ de _____ de 2025

Assinatura do participante

Assinatura do (a) pesquisador (a)

Nome do pesquisador responsável: Domingos Bartolomeu António

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação – CAEd - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

CEP: 36036-900

Fone: +244 924 324 994 E-mail: domingosba.ppgp2023.angola@caed.ufjf.br

ANEXO I - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Pesquisador: DOMINGOS BARTOLOMEU ANTÓNIO

Título da Pesquisa: A Gestão Escolar e a Participação da Família na Escola: Estudo de Caso, Complexo Escolar Camama, Luanda - Angola.

Instituição Proponente: Faculdade de Educação da UFJF

Patrocinador principal: Financiamento Próprio

Versão: 1

CAAE: 87814925.6.0000.5147

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa: A pesquisa será realizada em Luanda, Angola, e, portanto, deve estar sujeita aos critérios de operacionalização de pesquisa com seres humanos daquele país, não cabendo, dessa maneira, ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFJF avaliar eticamente esse projeto.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória: A pesquisa será realizada em Luanda, Angola, e, portanto, deve estar sujeita aos critérios de operacionalização de pesquisa com seres humanos daquele país, não cabendo, dessa maneira, ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFJF avaliar eticamente esse projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisa será realizada em Luanda, Angola, e, portanto, deve estar sujeita aos critérios de operacionalização de pesquisa com seres humanos daquele país, não cabendo, dessa maneira, ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFJF avaliar eticamente esse projeto.

Considerações Finais a critério do CEP

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa CEP/UFJF, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12 e com a Norma Operacional Nº 001/2013 CNS, manifesta-se pela NÃO APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa proposto. Caso seja de interesse do pesquisador, este poderá reapresentar o projeto no sistema da Plataforma Brasil.

Situação do Parecer: Não Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP: Não

Juiz de Fora, 22 de maio de 2025

Assinado por:
Patrícia Aparecida Baumgratz de Paula
(Coordenador(a))