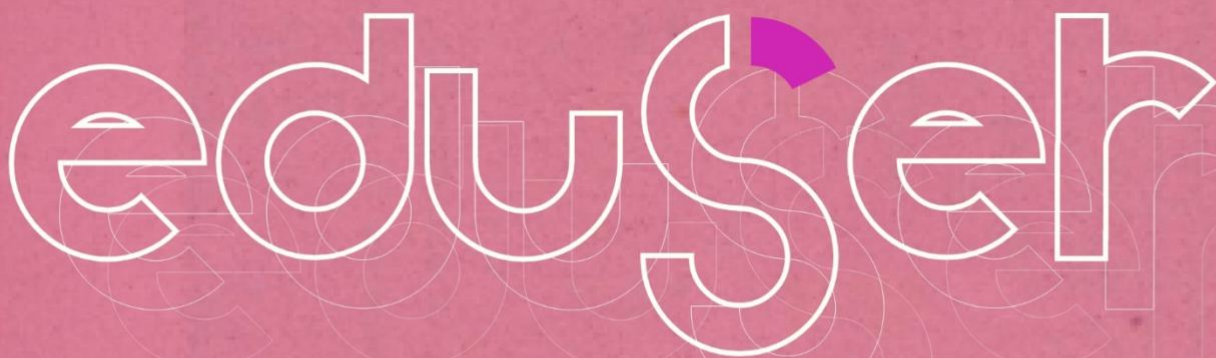




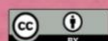
Gestão Escolar e Desenvolvimento Nacional: Um estudo de caso sobre a gestão democrática na Escola Casa do Sol (Farim, Guiné-Bissau)

School Management and National Development: A case study on democratic management at Casa do Sol School (Farim, Guinea-Bissau)

Gestión Escolar y Desarrollo Nacional: Un estudio de caso sobre la gestión democrática en la Escuela Casa do Sol (Farim, Guinea-Bisáu)

ANTONIO GISLAILSON DELFINO DA SILVA, ARMANDO ALBINO NSALI

ISSN 1645-4774 | e-ISSN 2183-038X
<https://www.eduser.ipb.pt>



Gestão Escolar e Desenvolvimento Nacional: Um estudo de caso sobre a gestão democrática na Escola Casa do Sol (Farim, Guiné-Bissau)**School Management and National Development: A case study on democratic management at Casa do Sol School (Farim, Guinea-Bissau)****Gestión Escolar y Desarrollo Nacional: Un estudio de caso sobre la Gestión democrática en la Escuela Casa do Sol (Farim, Guinea-Bisáu)****ANTONIO GISLAILSON DELFINO DA SILVA¹****ARMANDO ALBINO NSALI²**

¹ Doutorando em Estudos Africanos pelo Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE-IUL; Bolseiro de Doutoramento financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) através da bolsa com a referência UI/BD/154510/2022. Lisboa; Portugal; <https://orcid.org/0000-0002-3387-9109>; antoniogislailson@gmail.com

² Mestrando em Assessoria de Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAP); Porto; Portugal; <https://orcid.org/0009-0001-9528-4303>; arma97durafarim@gmail.com

¹ Conceitualização; Análise Formal; Metodologia; Redação - Revisão e Edição.

² Curadoria de Dados; Investigação; Metodologia e Redação – Rascunho Original

Submetido: 04/janeiro/2026**Aceite:** 27/julho/2026**Publicado:** 31/julho/2026

RESUMO: A gestão escolar é um processo intrinsecamente associado à integração e interação da comunidade com a direção, influenciando a tomada de decisão sobre o funcionamento da instituição. Este trabalho analisa a gestão da Escola Casa do Sol, na cidade de Farim, e a sua importância para o desenvolvimento da Guiné-Bissau. A investigação centra-se na análise de como a estrutura de gestão participativa da Escola Casa do Sol impacta o desenvolvimento nacional, através da formação de cidadãos e da promoção da estabilidade socioeconómica na região de Farim. Para tal, definiu-se como objetivo geral analisar o modelo de gestão praticado na referida instituição e o seu impacto socioeconómico. Metodologicamente, a pesquisa é de natureza descritiva, fundamentada numa abordagem mista (quantitativa e qualitativa). A recolha de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, observações diretas e entrevistas. A relevância deste estudo reside na necessidade de aprimorar a prática gestora e consciencializar a comunidade educativa de que a escola é um património comum, e não propriedade exclusiva da direção ou do corpo docente. Os resultados revelam que a Escola Casa do Sol adota um modelo de gestão autónomo, participativo e democrático. Conclui-se que a instituição contribui ativamente para o desenvolvimento socioeconómico da Guiné-Bissau através da criação de postos de trabalho para a população ativa e da formação de cidadãos habilitados e dignos, capazes de intervirem positivamente na sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Guiné-Bissau; Escola Casa do Sol; Desenvolvimento Socioeducativo; Gestão Participativa.

ABSTRACT: School management is a process intrinsically associated with the integration and interaction of the community with the administration, influencing decision-making regarding the institution's operations. This paper analyzes the management of the Casa do Sol School in the city of Farim, and its importance for the development of Guinea-Bissau. The research focuses on analyzing how the participatory management structure of Casa do Sol School impacts national development through citizen training and the promotion of socioeconomic stability in the Farim region. Methodologically, the research is descriptive, based on a mixed approach (quantitative and qualitative). Data collection was performed through bibliographic research, direct observations, and interviews. The relevance of this study lies in the need to improve management practices and make the educational community aware that the school is a common heritage, and not the exclusive property of the administration or teaching staff. The results reveal that the Casa do Sol School adopts an autonomous, participatory, and democratic management model. It is concluded that the institution actively contributes to the development of Guinea-Bissau through the creation of jobs for the active population and the training of qualified and worthy citizens, capable of intervening positively in society.

KEYWORDS: School Management; Guinea-Bissau; Casa do Sol School; Socio-educational Development; Participatory Management.

RESUMEN: La gestión escolar es un proceso intrínsecamente asociado a la integración e interacción de la comunidad con la dirección, influyendo en la toma de decisiones sobre el funcionamiento de la institución. Este trabajo analiza la gestión de la Escuela Casa do Sol, en la ciudad de Farim, y su importancia para el desarrollo de Guinea-Bisáu. La investigación se centra en analizar cómo la estructura de gestión participativa de la Escuela Casa do Sol impacta el desarrollo nacional a través de la formación de ciudadanos y la promoción de la estabilidad socioeconómica en la región de Farim. Metodológicamente, la investigación es de naturaleza descriptiva, fundamentada en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). La recogida de datos se realizó a través de investigación bibliográfica, observaciones directas y entrevistas. La relevancia de este estudio reside en la necesidad de perfeccionar la práctica gestora y concienciar a la comunidad educativa de que la escuela es un patrimonio común, y no propiedad exclusiva de la dirección o del cuerpo docente. Los resultados revelan que la Escuela Casa do Sol adopta un modelo de gestión autónomo, participativo y democrático. Se concluye que la institución contribuye activamente al desarrollo de Guinea-Bisáu a través de la creación de puestos de trabajo para la población activa y de la formación de ciudadanos capacitados y dignos, capaces de intervenir positivamente en la sociedad.

PALABRAS CLAVE: Gestión Escolar; Guinea-Bisáu; Escuela Casa do Sol; Desarrollo Socioeducativo; Gestión Participativa.

1. Introdução

O surgimento e a expansão das instituições de ensino privado na Guiné-Bissau têm desempenhado um papel fundamental no aumento do índice de alfabetização e na transformação qualitativa da sociedade guineense. Estas instituições transcendem a mera oferta educativa, configurando-se como agentes económicos relevantes que geram oportunidades de emprego, dinamizam o mercado de bens e serviços e contribuem significativamente para as receitas do Estado através do sistema fiscal. Neste cenário, a gestão escolar emerge como um fator crítico para o sucesso, exigindo que gestores e diretores implementem modelos que facilitem a relação da escola

com todos os interessados. A gestão escolar deve ser compreendida como um processo que integra a administração, a pedagogia, a liderança de colaboradores e a promoção das habilidades dos alunos, permitindo ainda a participação ativa dos pais. Como refere Almeida (2012), a escola precisa criar um significado para a sua organização, tornando-se eficiente e democrática no processo de formação do cidadão frente à era da globalização.

Na verdade, a escola funciona como qualquer outra instituição que, para atingir as suas metas, necessita de um gestor capaz de influenciar a organização na prossecução dos objetivos definidos. Segundo Ferreira et al. (2010), a gestão é o processo de conceber e manter um ambiente no qual os indivíduos, conjunta ou individualmente, atingem eficientemente os resultados esperados. De acordo com Armstrong (2005), a gestão implica, essencialmente, decidir o que fazer e consegui-lo através das pessoas, reafirmando que os recursos humanos são o ativo mais importante, pois fazem funcionar todos os outros recursos. Esta visão é reforçada pela "regra de ouro" da gestão, que sugere que, se não se pode fazer algo sozinho, deve-se encontrar e confiar em quem o saiba fazer (Heller, 2000, citado por Armstrong, 2005). Assim, o desenvolvimento da gestão implica melhorar o desempenho dos gestores e colaboradores, garantindo-lhes oportunidades de crescimento, visto que o progresso pessoal e o autodesenvolvimento são motores da força produtiva e, consequentemente, do desenvolvimento do país.

O desenvolvimento socioeconómico impõe, portanto, um autoconhecimento e a motivação dos participantes para fazer evoluir uma comunidade para um estado qualitativamente superior (Diniz, 2010). No que diz respeito à contribuição das escolas privadas para com o Estado guineense, este é um aspeto vital para o crescimento económico da Guiné-Bissau. Conforme Assaf Neto (2019), o crescimento económico envolve a expansão quantitativa da capacidade produtiva de um país, traduzindo-se na elevação da oferta de bens e serviços superior ao crescimento da população. A criação de escolas privadas, muitas vezes para preencher o vazio deixado pelo Estado, torna o setor educativo cada vez mais estratégico. Face ao exposto, o presente trabalho procura sanar o seguinte problema: Como é a gestão da Escola Casa do Sol e qual é a sua contribuição no desenvolvimento socioeconómico da Guiné-Bissau?

Para responder a esta questão, define-se como objetivo geral analisar a gestão da Escola Casa do Sol e a sua contribuição no desenvolvimento da Guiné-Bissau, pretendendo especificamente: identificar o modelo de gestão e o número de empregos criados; mencionar os elementos que favorecem uma gestão de qualidade; e descrever o contributo da instituição perante o Estado. A relevância deste estudo reside na vontade de aprimorar as práticas de gestão escolar e consciencializar a comunidade educativa para a preservação da escola como um património comum. Além do impacto social, que visa compreender a importância das escolas privadas perante a fragilidade governativa e a carência de infraestruturas no interior do país, este trabalho pretende cumprir um rigor académico, deixando um contributo científico que respeite as normas de investigação da universidade.

2. Enquadramento Teórico da Gestão Escolar

O surgimento e a expansão das instituições de ensino privado na Guiné-Bissau representam um fenómeno sociopolítico e económico de relevo, atuando como uma resposta estratégica às limitações de cobertura do setor público e como um motor essencial para o aumento do índice de alfabetização. Estas instituições transcendem a mera oferta pedagógica, configurando-se como organizações complexas que geram emprego, dinamizam mercados locais e contribuem significativamente para a sustentabilidade fiscal do Estado através do pagamento de impostos. Neste cenário, a eficácia destas instituições depende de uma gestão escolar que integre a eficiência

administrativa com uma visão humanista e democrática. Como defende Almeida (2012), a escola contemporânea deve ressignificar a sua organização para se tornar eficiente na formação de cidadãos preparados para os desafios da globalização.

Historicamente, a administração escolar consolidou-se sob a influência da Escola Clássica na década de 1930, focada na racionalização e execução do trabalho. Modelos como a Administração Científica de Taylor, centrada na eficiência das tarefas, e a Teoria Clássica de Henri Fayol, que atribuiu ao administrador as funções de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, moldaram as primeiras estruturas de ensino nacional (Motta, 2014, citado por Soligo et al., 2021). Contudo, a evolução do pensamento educacional, impulsionada por autores como Lourenço Filho, demonstrou que a escola não pode ser gerida sob princípios abstratos que desconsideram o contexto social, político e económico. Na América Latina, a transição para uma teoria crítica da gestão, consolidada entre as décadas de 1970 e 1990, permitiu que o debate se deslocasse para uma prática administrativa democrática, comprometida com a transformação social e a melhoria qualitativa do ensino (Sander, 1995, citado por Honorato, 2014).

A análise da gestão escolar na África Subsariana exige a compreensão de que as instituições educativas operam em cenários de "fragilidade estatal" e, simultaneamente, de "resiliência comunitária". Diferente dos modelos europeus, onde o Estado é o provedor central, em muitos países africanos, como a Guiné-Bissau, a escola sobrevive graças a uma gestão de interface (Bush & Glover, 2016). Historicamente, muitos sistemas educativos africanos herdaram modelos administrativos altamente centralizados e burocráticos. Como observa Harber (2017), a escola foi desenhada para o controlo e não para a participação. No entanto, o movimento contemporâneo de Gestão Baseada na Escola (School-Based Management) procura devolver a autonomia aos diretores e às comunidades, permitindo que a escola responda mais rapidamente às crises locais.

Em contextos africanos, a liderança escolar ultrapassa o papel administrativo; ela é uma liderança de sobrevivência. O diretor assume o papel de mobilizador de recursos. Samier (2015) argumenta que a gestão escolar em contextos de desenvolvimento deve ser avaliada pela sua capacidade de garantir a permanência do aluno, num cenário onde a pobreza e o trabalho infantil são pressões constantes. Aqui, a gestão democrática não é apenas um valor ético, mas uma necessidade estratégica para garantir que a comunidade "adote" a escola e ajude na sua manutenção financeira e física.

Um diferencial teórico importante é a aplicação de filosofias africanas, como o *Ubuntu* ("Eu sou porque nós somos"), à gestão das organizações. Na Escola Casa do Sol, isso reflete-se na categoria "Acredita em todos". A gestão escolar em África tende a ser mais bem-sucedida quando adota uma abordagem coletivista, onde as decisões são tomadas por consenso entre os "anciãos" (direção), os "guardiões" (pais) e os "aprendizes" (alunos). Apesar do foco na participação, autores como Bush e Oduro (2006) alertam para a falta de formação específica para gestores escolares em África. Muitas vezes, bons professores são promovidos a diretores sem competências de gestão financeira ou de recursos humanos. Por isso, casos como o da Escola Casa do Sol, que demonstra Responsabilidade Fiscal e Segurança Social, são considerados excecionais: eles representam a transição da gestão "ad hoc" para uma gestão profissionalizada e transparente, essencial para o desenvolvimento nacional.

Diferente de uma administração puramente burocrática, a gestão escolar moderna define-se como um processo que integra a liderança de colaboradores e a promoção das competências dos alunos. De acordo com Armstrong (2005), a gestão implica decidir o que fazer e, fundamentalmente, concretizá-lo através das pessoas. Numa escola, o capital humano é o recurso primordial; sem o esforço coordenado de professores, funcionários e encarregados de educação, os recursos materiais e financeiros tornam-se inertes. Lück (2009) reforça que a integração da escola com a

comunidade é um fator determinante para a qualidade educacional, sendo a gestão a dimensão que permite observar os problemas educacionais de forma global e estratégica. Esta gestão deve criar condições para um ambiente de interação e partilha de decisões, onde o "fim último" seja a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

Nesta era da sociedade da informação e do conhecimento, o papel da escola e dos seus gestores mudou drasticamente. A escola atua hoje como mediadora, ajudando o aluno a atribuir significado ao vasto fluxo de informações, preparando-o para uma aprendizagem permanente que se estende para além do término da vida escolar (Souza, 2019). Esta preparação tem um impacto direto na personalidade cultural e económica dos alunos, contribuindo para que se tornem sujeitos autores das suas próprias vidas e economicamente independentes (Wittmann, 2004, citado por Almeida, 2012). Consequentemente, a escola privada, ao adotar modelos de gestão eficazes, torna-se um pilar do desenvolvimento nacional. Assaf Neto (2019) define o crescimento económico como a expansão da capacidade produtiva de um país; ao formar capital humano qualificado e criar postos de trabalho, instituições como a Escola Casa do Sol contribuem diretamente para a produtividade da Guiné-Bissau.

Percebemos que o desenvolvimento de um país está intrinsecamente ligado ao autodesenvolvimento dos indivíduos e à robustez das suas instituições educativas. O progresso de uma comunidade para um estado qualitativamente superior exige motivação e a transformação profunda das estruturas económicas e sociais (Diniz, 2010). É neste quadro de complexidade que o presente trabalho se propõe a analisar a gestão da Escola Casa do Sol, procurando compreender como o seu modelo organizacional e a sua contribuição para o Estado guineense se articulam para promover uma sociedade mais justa, ciente e preparada para enfrentar os obstáculos da economia moderna. A investigação justifica-se, assim, não apenas pelo seu rigor académico, mas pela necessidade urgente de aprimorar as práticas de gestão escolar num contexto de fragilidade governativa, tratando a escola como um património comum indispensável ao futuro da nação.

2.1. Administração Escolar e a Gestão Participativa: Recursos e Cultura

A administração escolar moderna integra de forma sistémica os recursos físicos, materiais, financeiros e humanos. Se em períodos recuados o foco do gestor era meramente burocrático, na atualidade, esta mobilização de recursos visa, fundamentalmente, garantir a qualidade do ensino (Lück, 2009). A gestão administrativa é, portanto, o substrato sobre o qual assentam todas as outras dimensões da escola, exigindo uma ótica dinâmica e interativa para acompanhar as constantes mutações da sociedade. Neste contexto, o principal objetivo da gestão escolar participativa é a cooperação coletiva em prol do trabalho educacional. Como defende Souza (2019), a participação da equipa requer ética e responsabilidade, sendo compromisso do gestor criar um ambiente estimulador que promova a visão de conjunto e dê espaço para que todos decidam sobre o futuro da instituição.

Esta participação concretiza a ação democrática na escola. Não existe democracia plena sem a participação consciente de todos os membros na procura da qualidade pedagógica (Lück, 2009). No entanto, para que esta democracia seja efetiva, é necessário compreender as relações de poder no interior do sistema educativo e o carácter regulador do Estado (Krawczyk, 1999, citado por Almeida, 2012). O sistema educativo atinge a excelência quando a gestão fortalece as relações interpessoais, partilhando as decisões com pais, alunos, professores e funcionários. Contudo, Lück (2009) adverte que, por melhores que sejam os processos de gestão, eles perdem o valor se não produzirem resultados efetivos na aprendizagem dos alunos; a eficácia da gestão mede-se pelo sucesso académico e humano do educando.

Neste processo, a cultura organizacional surge como um elemento indissociável das práticas de gestão. Ela representa o conjunto de hábitos, valores e práticas partilhados que diferenciam uma escola das demais (Libâneo, 2008, citado por Almeida, 2012). Uma cultura escolar flexível, aberta à iniciativa e à autonomia na tomada de decisões é responsabilidade direta do diretor. Sem o fortalecimento diário destes elementos, os colaboradores perdem o comprometimento com os resultados, tornando-se omissos (Lück, 2009). Assim, cada elemento da comunidade escolar deve ter a liberdade de sugerir caminhos para o alcance dos objetivos educacionais, garantindo que as metas sejam atingidas com prontidão e excelência.

Conhecer a realidade do dia-a-dia escolar e as suas práticas quotidianas é fundamental para promover o ambiente necessário à formação de competências pessoais na sociedade globalizada da informação. É imperativo esclarecer que a gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo; ela funciona como um guia para resultados afetivos e pedagógicos através da organização eficiente de recursos. A harmonia entre os elementos centrais da educação (a escola, os professores, os alunos, os funcionários e os gestores) é o que permite que o trabalho educativo resulte numa melhoria contínua do ensino e na formação de cidadãos aptos para os desafios da atualidade.

2.2. Os pilares da Comunidade Educativa: Funções e Interdependência

A escola constitui-se como uma instituição social unitária, onde convergem objetivos sociopolíticos e pedagógicos que exigem uma coordenação coletiva do esforço humano (Honorato, 2014). Segundo Lück (2009), a “boa escola” define-se pelo sucesso da aprendizagem dos seus alunos e pela sua capacidade de alargar horizontes, permitindo o desenvolvimento de competências vitais. Uma escola bem gerida assegura condições operacionais e pedagógico-didáticas que potencializam o desempenho docente e garantem que os alunos construam a sua identidade cultural de forma crítica e ética. Assim, a aprendizagem e a formação integral dos estudantes surgem como o foco central de todo o trabalho escolar.

Neste processo, os professores assumem o papel de pilar fundamental, influenciando diretamente a formação dos alunos através dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Conforme defende Lück (2009), a qualidade do trabalho pedagógico depende de docentes bem informados e formados, que exerçam uma liderança aberta e orientada para o sucesso. Mais do que transmissores de informação, os professores são agentes de socialização que veiculam o património histórico e cultural da humanidade (Trevisan & Fraga, 2019). Inspirando-se na visão de Alves (2016), o mestre deve atuar como um “pastor da alegria”, transmitindo o saber com entusiasmo para que o aluno se sinta motivado a procurar o conhecimento de forma autónoma. O professor é, portanto, um educador de primeira classe, essencial na promoção de um ambiente escolar significativo.

Os alunos, por sua vez, representam a razão de existência da escola. Devem ser envolvidos em experiências estimulantes que desenvolvam o seu potencial máximo, sendo necessário que a pedagogia seja centrada no aluno, partindo das suas necessidades e expectativas (Lück, 2009). É fundamental envolver os estudantes na planificação das atividades, permitindo que a escola satisfaça as suas ânsias e os prepare para responder às exigências de um mundo globalizado. Ao reconhecer as diferentes personalidades dos discentes, a instituição deve criar mecanismos flexíveis que permitam o florescimento de talentos e valores, tornando-os sujeitos ativos das suas próprias vidas.

Complementando este ecossistema, os funcionários atuam como colaboradores diretos na manutenção da infraestrutura e na construção do ambiente educacional. O seu envolvimento na gestão escolar e no projeto político-pedagógico é vital para agregar valor à escola e valorizar a sua contribuição técnica e social (Lück, 2009). Por fim, os gestores escolares, constituídos em equipa, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica. Cabe-

lhes promover uma cultura proativa e empreendedora, capaz de resolver autonomamente os problemas quotidianos. A harmonia entre estes quatro pilares (escola, professores, alunos e funcionários) sob a égide de uma gestão competente, é o que assegura o desenvolvimento de competências pessoais e a formação para uma cidadania competente.

3. Percurso Metodológico

A presente investigação fundamenta-se numa abordagem mista, articulando as perspetivas qualitativa e quantitativa. Segundo Coutinho (2020, p. 28), a abordagem qualitativa foca-se no objeto de estudo a nível conceptual, onde o foco não são os comportamentos isolados, mas sim "as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes no processo". Complementarmente, a vertente quantitativa permite analisar fenómenos observáveis através da medição e avaliação de variáveis comportamentais ou sócio afetivas passíveis de serem relacionadas no decurso da investigação empírica (Coutinho, 2020, p. 26). Assim, enquanto a primeira clarifica aspetos teóricos e subjetivos, a segunda fornece os dados numéricos necessários para a interpretação da realidade estudada.

Quanto aos procedimentos de recolha de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a entrevista, o inquérito por questionário e a observação. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, permitiu o contacto direto com o que já foi publicado sobre o tema – desde livros e artigos científicos a documentos audiovisuais –, colocando o investigador a par do estado atual do conhecimento (Marconi & Lakatos, 2019). Para a obtenção de dados primários, a entrevista serviu como um instrumento de interação social para o diagnóstico do problema, enquanto a observação foi utilizada como técnica sensorial para examinar factos e fenómenos da realidade (Coutinho, 2020).

O percurso seguiu um método dedutivo, partindo de premissas gerais para chegar ao contexto particular, aliado a um objetivo descritivo que visou detalhar o contexto físico e social do caso em análise, bem como o ponto de vista dos sujeitos envolvidos. No que concerne aos questionários, optou-se por modelos mistos (com perguntas abertas e fechadas), estruturados com base nos objetivos da pesquisa e aplicados ao pároco, à diretora, aos professores, ao presidente da associação de pais e encarregados de educação e aos alunos, de forma a garantir uma amostra representativa da comunidade escolar.

No âmbito da ética na investigação, importa referir que o pároco e a diretora aceitaram a sua identificação no trabalho, ao passo que os professores, alunos e o representante dos pais optaram pelo anonimato. A recolha de dados foi dividida em duas fases: a primeira ocorreu entre 15 e 20 de maio de 2024, e a segunda entre 8 e 14 de agosto de 2024. A amostra da pesquisa foi composta por 12 participantes, selecionados de forma intencional para garantir a representatividade dos diversos segmentos da comunidade escolar. Esta amostra incluiu: 1 representante da direção (Diretora), 1 representante da entidade mantenedora (Pároco), 6 professores, 2 alunos e 2 representantes da Associação de Pais e Encarregados de Educação.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Contextualização do Estudo de Caso: A Escola Casa do Sol

A presente investigação centra-se na Escola Casa do Sol, uma instituição católica privada localizada na região de Oio, especificamente no setor de Farim, Guiné-Bissau. De acordo com Benzinho e Rosa (2018), a região de Oio é predominantemente habitada pela etnia Balanta e divide-se em cinco setores: Bissorã, Mansabá, Mansôa, Nhacra e Farim, sendo esta última a capital

regional. Farim situa-se a cerca de 115 km de Bissau, apresentando-se como um importante polo comercial devido à sua proximidade com a fronteira do Senegal. Com uma população aproximada de 49.000 habitantes, a cidade destaca-se pela predominância da etnia Mandinga, seguida da etnia Fula (Benzinho & Rosa, 2018). É neste contexto socioeconómico e cultural que a Escola Casa do Sol se insere.

Figura 1

Fachada da escola casa do sol.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Fundada em 2006 pelo Padre Carlo Andolfi, Missionário Oblato de Maria Imaculada, a escola iniciou as suas atividades no ano letivo 2006/2007. A instituição resultou de um esforço conjunto entre a comunidade cristã, as Irmãs de São José de Cluny e os Missionários Oblatos, partilhando a visão de que a educação é a "pedra angular na formação integral da pessoa humana". Como defende Lück (2009), a escola é uma instituição social que deve transmitir valores elevados e contribuir para a formação dos educandos através de um ambiente que respeite os princípios fundamentais da educação.

Neste capítulo, procedemos à análise dos dados obtidos através de questionários e entrevistas realizados junto do público-alvo (Pároco, Direção, professores, funcionários, alunos e encarregados de educação), cruzando-os com as observações diretas efetuadas sobre a prática da gestão escolar.

4.2. Caracterização Geral da Instituição

A Escola Casa do Sol localiza-se no bairro de Praça, na cidade de Farim, servindo principalmente os residentes dos bairros circundantes, como Gã-Sapo e Morcunda. A ECS é uma escola católica de gestão privada com alvará próprio, mas que atua em complementaridade ao Estado para suprir a carência de oferta pública na região. A sustentabilidade financeira advém majoritariamente das propinas, o que reforça a autonomia da gestão interna.

Com uma oferta educativa que abrange desde o Jardim de Infância ao 11.º ano, a escola pauta-se pelos seguintes objetivos:

- Promover a formação integral e a autorrealização académica dos educandos;
- Preparar os alunos para o exercício da cidadania e o engajamento social;

- Fomentar o sentido de dignidade humana, o conhecimento de direitos e deveres e a defesa do bem comum;
- Combater o analfabetismo e apoiar as famílias no prosseguimento dos estudos dos seus filhos.

4.3. Infraestrutura e Organização Humana

A escola ocupa uma área de 2.343,50 m², com salas de aula cujas dimensões variam entre os 550 e os 1.430 m². A gestão é descrita como autónoma e participativa, seguindo as normas do Ministério da Educação e o seu próprio Regulamento Interno.

No ano letivo de 2021/2022, a instituição contou com um total de 1.034 alunos, provenientes de diversos contextos socioeconómicos. As atividades letivas dividem-se em dois turnos:

1. Turno da Manhã (08:00 – 12:30): Alunos do Jardim de Infância ao 6.º ano.
2. Turno da Tarde (14:00 – 18:30): Alunos do 7.º ao 11.º ano.

O corpo docente é composto por 48 professores (18 mulheres e 30 homens). O pessoal não docente totaliza 12 funcionários, com uma forte presença feminina (80%), distribuída maioritariamente pelas áreas de limpeza e cantina, enquanto o pessoal masculino assegura funções de portaria e apoio contínuo.

4.4. Análise das Perceções dos Intervenientes sobre a Gestão Escolar

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas permitiu compreender como os diferentes órgãos da comunidade escolar percecionam o modelo de gestão da Escola Casa do Sol (ECS). Os resultados foram agrupados em três eixos principais: a visão estratégica da liderança, a operacionalização pedagógica e a gestão financeira.

4.4.1. A Perspetiva da Liderança

O Pároco, enquanto responsável máximo, destaca o alinhamento da instituição com as orientações das escolas católicas diocesanas. A sua perceção foca-se na sustentabilidade financeira e na autonomia da gestão. Segundo o entrevistado, a escola sobrevive maioritariamente das propinas dos alunos, as quais asseguram o funcionamento operacional e o pagamento de salários. Ressalta ainda a existência de um fundo de apoio social destinado a alunos carenciados, reforçando a missão social da Igreja. No que concerne à estrutura de decisão, o Pároco afirma que:

A gestão é interna e ocorre sob a interação da família Oblata e a direção da escola, sobretudo no que se refere às finanças. Quanto à gestão pedagógica, há uma colaboração aberta com os professores no planeamento escolar.

Por sua vez, a Diretora da instituição apresenta uma visão de gestão para o desenvolvimento. Para a responsável, a gestão não se limita à dimensão económica, mas sim ao compromisso ético e à seriedade no trabalho. A sua narrativa enfatiza a formação integral como motor de transformação social na Guiné-Bissau. A Diretora sublinha que a eficácia da gestão na ECS depende de um “plano orientador” que guia os recursos humanos na execução das suas tarefas, garantindo que a transmissão de conhecimento intelectual e humano resulte numa “sociedade ciente e digna”.

4.4.2. A Perspetiva do Corpo Docente

As entrevistas realizadas aos professores (Entrevistados A, B e C) revelam uma estrutura de gestão participativa e organizada, embora com limitações no acesso à dimensão financeira.

- O Entrevistado A reforça que a direção é aberta e solicita ativamente a colaboração dos docentes em áreas técnicas, como o sistema de avaliação e a seleção de conteúdos.

Destaca a importância dos seminários de capacitação, especialmente para os níveis de ensino iniciais.

- O Entrevistado B sustenta a eficácia da gestão através do reconhecimento externo. Refere que inspeções realizadas pelo Ministério da Educação validaram a organização documental da escola (organogramas, calendários, currículos e sistemas de avaliação), concluindo que a gestão administrativa está “em ordem e perfeita”.
- O Entrevistado C nota que, embora a gestão pedagógica seja partilhada, a gestão financeira é restrita ao núcleo duro da instituição (Secretaria, Direção e Pároco), confirmando que a sustentabilidade depende diretamente do pagamento das mensalidades.

4.5. Discussão dos Dados

Os dados empíricos corroboram a definição de Ferreira et al. (2010), ao sugerirem que a gestão na Escola Casa do Sol é um processo de manutenção de um ambiente onde os indivíduos, de forma conjunta, procuram atingir objetivos definidos com eficiência.

A colaboração entre a Direção e os professores na área pedagógica, aliada ao rigor administrativo elogiado pela inspeção nacional, demonstra que a ECS procura uma gestão de qualidade (Lück, 2009). Contudo, a forte dependência das propinas para a sobrevivência da instituição coloca desafios constantes aos gestores, exigindo um equilíbrio sensível entre a missão educativa católica e a viabilidade económica num contexto social vulnerável como o de Farim.

4.5.1. Caracterização da Amostra e Análise de Dados Quantitativos

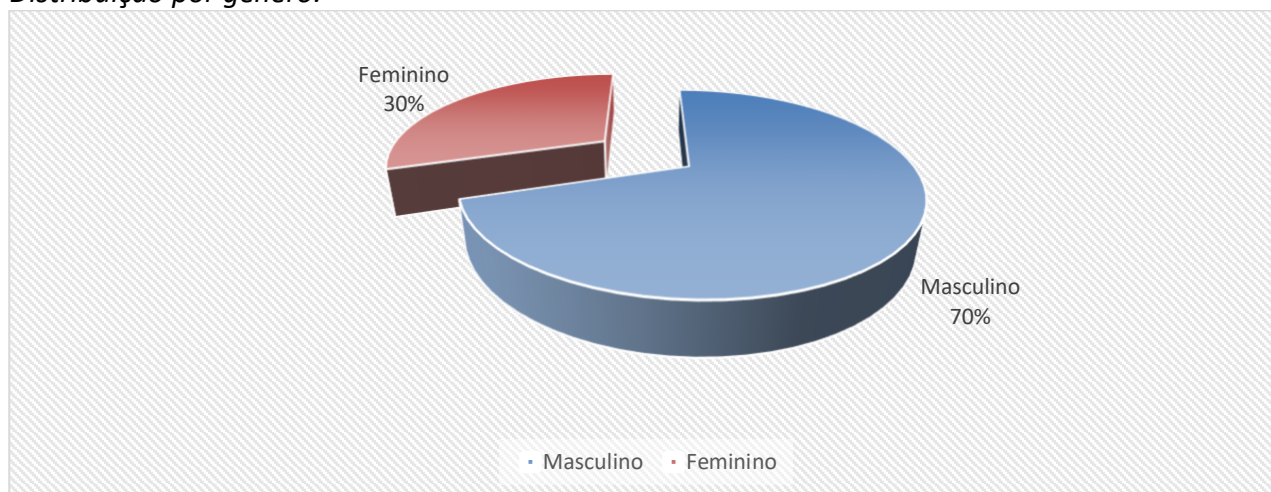
Para a realização deste estudo, foi selecionada uma amostra de 12 participantes, representativos dos diversos segmentos da comunidade educativa da Escola Casa do Sol (ECS). A análise dos dados demográficos e académicos permite contextualizar a fiabilidade das respostas obtidas.

4.5.2. Perfil Demográfico e Académico

Relativamente ao género, a amostra é composta por 70% de indivíduos do sexo masculino e 30% do sexo feminino (Figura 2), revelando uma predominância masculina entre os atores com voz ativa na gestão ou consulta escolar.

Figura 2

Distribuição por género.

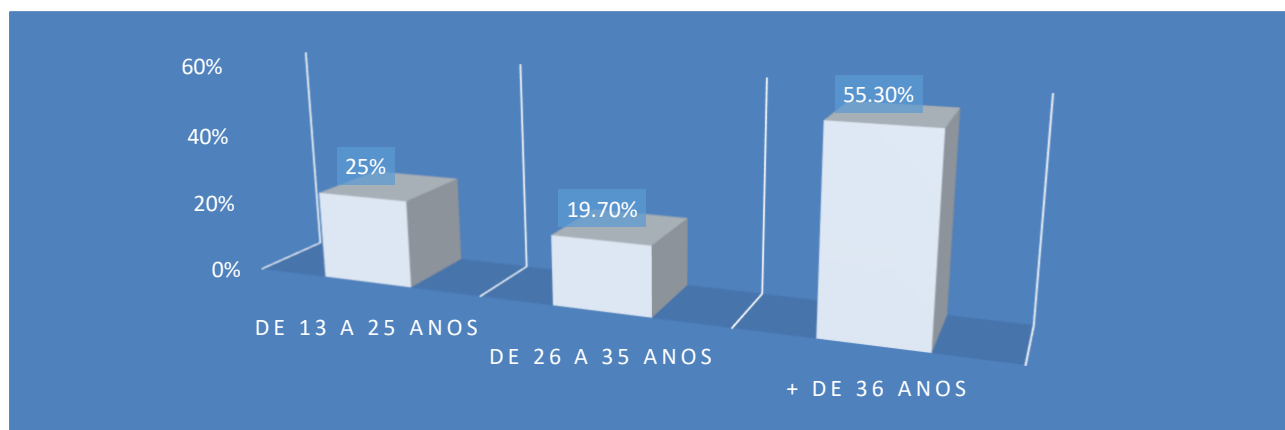


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No que concerne à estrutura etária (Figura 3), observa-se uma amostra predominantemente madura: 55,3% dos inquiridos têm mais de 36 anos, seguidos por 25% na faixa dos 13 aos 25 anos e 19,7% entre os 26 e 35 anos. Esta maturidade da maioria dos participantes sugere uma visão consolidada sobre os processos institucionais, embora a presença de jovens (25%) garanta a representatividade do corpo discente.

Figura 3

Distribuição por idade.

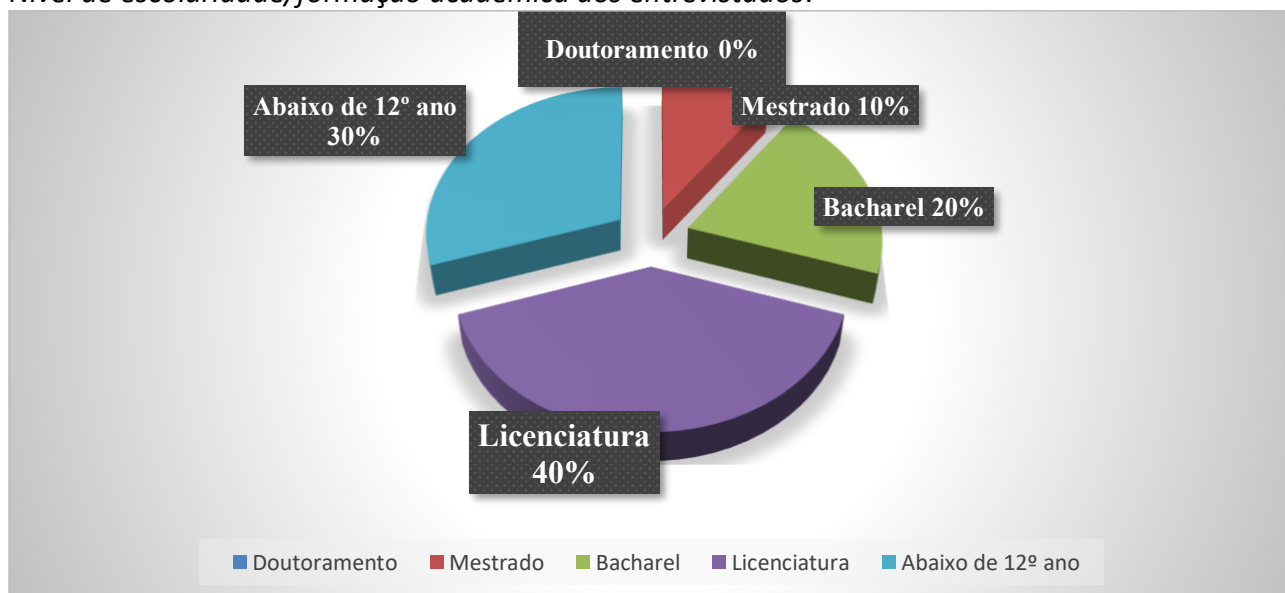


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quanto ao nível de escolaridade (Figura 4), destaca-se um elevado perfil académico: 40% dos inquiridos possuem licenciatura e 10% mestrado. Os restantes dividem-se entre bacharelato (20%) e níveis abaixo do 12.º ano (30%, correspondendo aos alunos). O facto de metade da amostra possuir formação superior reforça a capacidade crítica dos entrevistados para compreender e intervir nas dinâmicas de gestão escolar, alinhando-se com a necessidade de atualização constante face às novas ferramentas pedagógicas e tecnológicas.

Figura 4

Nível de escolaridade/formação académica dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.5.3. Percepção sobre a Prática da Gestão Escolar

A visão geral dos participantes indica que a gestão na ECS não é vista apenas como uma atividade administrativa ou económica, mas como um processo holístico. Como defende Almeida (2012), a escola é uma organização social onde as interações humanas e o contexto social são fundamentais para uma gestão democrática e participativa. Os dados recolhidos junto do corpo docente, conforme consta na tabela abaixo, são altamente positivos. Quando questionados sobre a qualidade da gestão:

- 50% consideram-na “Excelente”;
- 30% referem que “Demonstra integração geral”;
- 20% afirmam que a direção “Acredita em todos”.

Os dados da Tabela 1 provêm do inquérito por questionário aplicado aos professores. O descritivo "Acredita em todos" foi uma categoria emergente das respostas abertas, refletindo a percepção de confiança depositada pela direção no corpo docente. Estes resultados indicam uma gestão flexível e inclusiva. Como refere Armstrong (2005), gerir implica decidir o que fazer e concretizá-lo através das pessoas. Na ECS, este conceito parece materializar-se na participação ativa, criando o ambiente favorável ao ensino-aprendizagem defendido por Gomes (2012).

Tabela 1

Compreensão dos professores sobre a gestão na escola Casa do Sol.

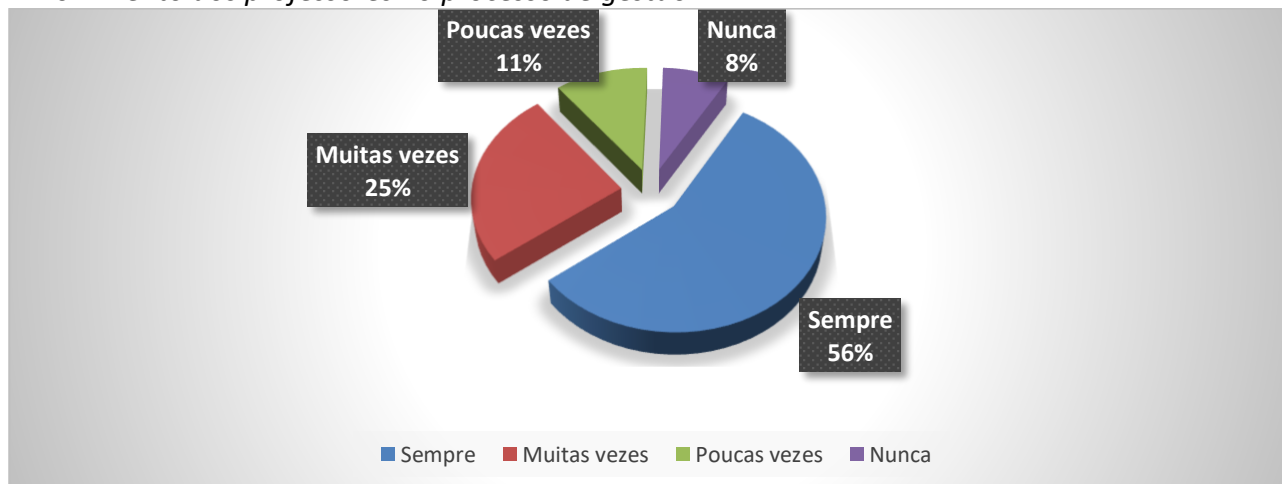
	Pessoas	Sim	%	Pessoas	Não	%
É excelente	5		50.0%	0		0.0%
Demonstra a integração geral	3		30.0%	0		0.0%
Acredita em todos para tudo	2		20.0%	0		0.0%
É deficiente	0		0.0%	0		0.0%
Total Global			100.0%			0.0%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O envolvimento dos professores no processo de decisão é uma realidade consolidada: 56% afirmam ser “Sempre” envolvidos e 25% “Muitas vezes” (Figura 5).

Figura 5

Envolvimento dos professores no processo de gestão.



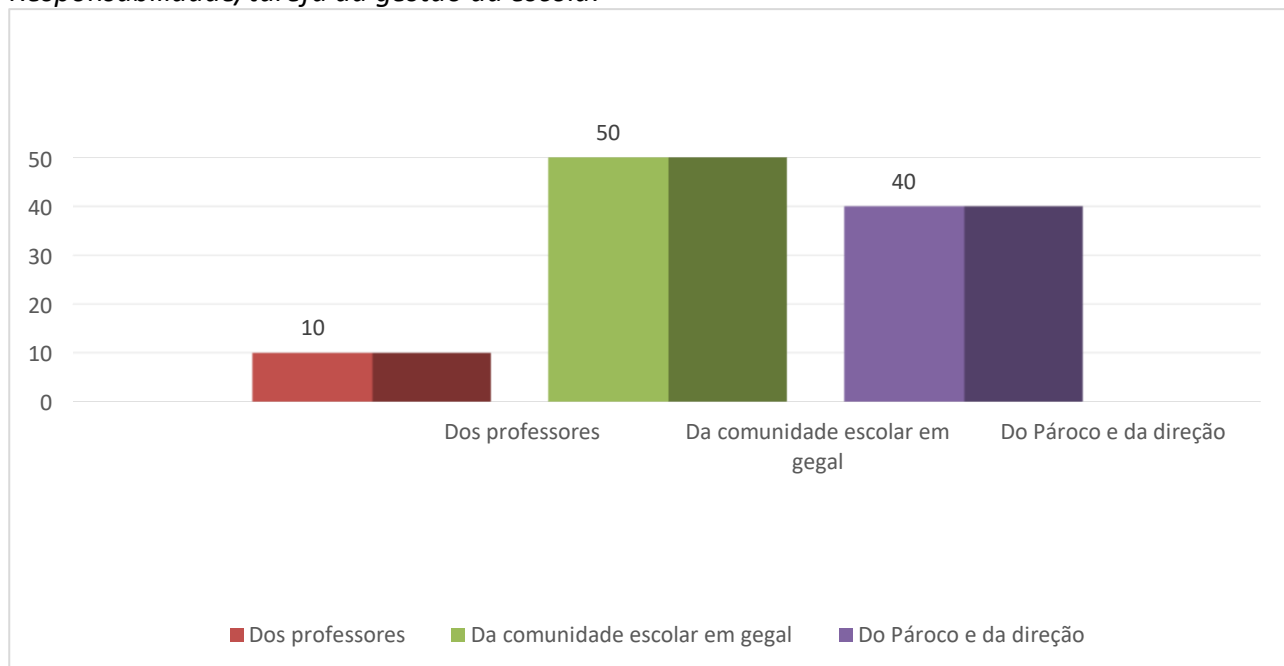
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O facto de mais de metade dos professores (56%) afirmar ser 'Sempre' envolvida nos processos de decisão não é apenas um dado estatístico, mas um indicador de que a Escola Casa do Sol opera sob uma liderança distribuída. Como defende Armstrong (2005), a eficácia organizacional depende da capacidade de mobilizar as pessoas em torno de objetivos comuns. Neste estudo, a elevada perceção de integração (30%) corrobora a tese de que a gestão democrática, num contexto de fragilidade estatal como o de Farim, funciona como um mecanismo de coesão social, transformando a escola num polo de estabilidade que transcende a mera instrução formal e se afirma como um espaço de exercício de cidadania participativa.

Este indicador de democracia interna é reforçado pela perceção de responsabilidade partilhada (Figura 6): 50% dos inquiridos acreditam que a gestão é tarefa de toda a comunidade escolar, enquanto 40% a atribuem à Direção e 10% aos professores. Esta visão converge com o pensamento de Lück (2009), que define a gestão escolar como a mobilização de condições materiais e humanas para garantir a aprendizagem, preparando os alunos para os desafios de uma sociedade globalizada.

Figura 6

Responsabilidade/tarefa da gestão da escola.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A eficácia da gestão é indissociável da qualidade da comunicação. Os dados mostram que 55% dos entrevistados consideram a comunicação na escola como “Flexível” e 40% descrevem-na como “Aberta e Direta”. Este fluxo de informação transparente entre o Pároco, a Direção e os restantes departamentos são apontados como um fator de qualidade que minimiza conflitos e otimiza a execução do projeto educativo.

Tabela 1

Comunicação na ECS.

Parâmetros	Disc. Complet.	Disc.	Disc. Parcial.	Nem Disc. Nem Conc.	Conc. Parcial.	Conc.	Conc. Complet.
------------	----------------	-------	----------------	---------------------	----------------	-------	----------------

Flexível	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	45%	5	55%
Aberto e directa	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	30%	0	0.0%	3	30%	4	40%
Transparente	0	0.0%	1	23%	1	23%	0	0.0%	0	0.0%	2	31%	1	23%
Injusta	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total Global	0,0%		3.5%		3.5%		10%		0,0%		33.5%		49.5%	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.5.4. A Contribuição da Escola Casa do Sol para o Desenvolvimento da Guiné-Bissau

Nesta secção, analisa-se a percepção dos intervenientes sobre o papel da Escola Casa do Sol (ECS) como agente promotor de mudança no país. A análise das respostas revela uma visão unânime: a escola é um pilar estratégico que preenche lacunas do Estado e impulsiona o desenvolvimento em duas dimensões principais: a social e a económica.

4.5.5. Impacto no Contexto Social e Humano

Para a maioria dos entrevistados, a contribuição mais significativa da ECS reside na democratização do acesso ao saber no setor de Farim. O Entrevistado D destaca que a atuação das escolas públicas na região não é suficiente para cobrir a procura, tornando a missão católica da ECS essencial para a população local.

4.5.6. O Papel das Propinas e o Esforço Financeiro das Famílias

A atuação da Escola Casa do Sol (ECS) como instituição privada em Farim revela uma dicotomia central no sistema educativo guineense: a escola supre a falha do Estado no acesso à educação, mas fá-lo através de um modelo de autofinanciamento baseado em propinas. Este cenário exige uma reflexão sobre o esforço financeiro das famílias.

No contexto da Guiné-Bissau, a distinção entre o ensino público e privado, no que toca aos custos, é muitas vezes ténue. Enquanto no setor público as famílias enfrentam taxas de matrícula e contribuições para as associações de pais para garantir o funcionamento básico das escolas, no setor privado, como a ECS, a propina é o pilar que sustenta o pagamento de salários e a manutenção da infraestrutura. Este "copagamento" representa um esforço hercúleo para agregados familiares com rendimentos baixos e irregulares, muitas vezes dependentes da economia de subsistência ou da campanha do caju.

Contudo, a gestão participativa da ECS introduz uma nuance importante: a percepção de valor. A investigação aponta que as famílias encaram o pagamento da propina não apenas como um custo, mas como um investimento num serviço que oferece maior regularidade letiva (menos greves) e qualidade pedagógica em comparação com o ensino público regional. A "gestão democrática" atua aqui como um contrato de confiança; ao serem envolvidos nas decisões, os pais sentem-se corresponsáveis pela sobrevivência da instituição, justificando o sacrifício financeiro em prol da mobilidade social dos filhos.

Assim, a discussão sobre as propinas na ECS transcende a questão monetária; ela evidencia o papel da escola privada como um agente de desenvolvimento que, embora condicionado pela capacidade de pagamento, oferece uma alternativa de estabilidade num sistema educativo marcado por fragilidades estruturais.

O Pároco reforça que o desenvolvimento nacional depende da formação de uma "mentalidade mais madura" e da promoção da paz. Nesta linha, a ECS atua como um centro de formação integral. Outros pontos fundamentais destacados foram:

- O Entrevistado A aponta que os alunos da ECS são reconhecidos pela sua excelência académica quando transitam para outras instituições, destacando-se pelos seus resultados superiores.
- O Entrevistado F e o Entrevistado E relatam experiências pessoais de transformação, afirmando que a escola lhes proporcionou maturidade, habilidades éticas e um sentido de dignidade necessário para a sociedade contemporânea.

Esta realidade empírica valida o pensamento de Honorato (2014), ao afirmar que uma escola bem gerida é aquela que assegura condições para que os alunos sejam bem-sucedidos não apenas cognitivamente, mas também na construção da sua identidade cultural e pensamento crítico.

4.5.7. Impacto no Contexto Económico

A contribuição da Escola Casa do Sol ultrapassa a sala de aula, exercendo um papel relevante na economia regional e nacional através de três vertentes:

1. O Pároco e o Entrevistado G sublinham que a escola é uma entidade empregadora que proporciona salários e estabilidade a dezenas de famílias na Guiné-Bissau, melhorando diretamente a qualidade de vida dos seus colaboradores.
2. A escola atua na “reparação dos recursos humanos” (conforme mencionado pelo Entrevistado G), formando jovens aptos para o mercado de trabalho, o que representa um investimento a longo prazo no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do país.
3. Contrariamente à perceção de informalidade em algumas instituições, o Pároco destaca que a ECS cumpre as suas obrigações legais, pagando o Seguro Social para os funcionários efetivos, Imposto Profissional, selos de matrícula e o Número de Identificação Fiscal (NIF).

Quanto a última vertente, a importância do cumprimento das responsabilidades fiscais e da segurança social na Escola Casa do Sol deve ser analisada à luz das especificidades da economia da Guiné-Bissau, caracterizada por elevados índices de informalidade. Embora a conformidade legal devesse constituir a norma institucional, num cenário onde a arrecadação estatal é frágil e a desregulação é comum, tal prática assume um carácter de exceção com impacto económico direto. Ao formalizar a sua atividade e garantir o pagamento de impostos, a instituição não só fortalece o erário público, como também assegura a proteção social dos seus colaboradores, reduzindo a vulnerabilidade das famílias perante crises e promovendo a retenção de capital humano qualificado.

Além do impacto financeiro imediato, esta postura de gestão funciona como um pilar de cidadania e um modelo de governação ética para a região de Farim. A escola, ao atuar rigorosamente dentro da legalidade, projeta uma imagem de transparência que é fundamental para a construção de confiança institucional entre a comunidade, o Estado e eventuais parceiros internacionais. Este “exemplo pelo agir” educa os alunos e a sociedade civil para a importância da contribuição cívica, demonstrando que a estabilidade de uma instituição e o desenvolvimento nacional dependem de um compromisso mútuo entre a gestão profissionalizada e o respeito pelas obrigações legais.

A gestão da Escola Casa do Sol demonstra que a educação é um fator de variação positiva das variáveis qualitativas e quantitativas do país. Ao unir a formação ética à responsabilidade económica, a instituição afirma-se como um modelo de gestão que contribui ativamente para o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau.

5. Considerações finais

A gestão da Escola Casa do Sol é caracterizada por um modelo autónomo, participativo e democrático. A Direção privilegia a criação de espaços de decisão conjunta, fundamentados no

planeamento, organização e controlo, com o foco central no êxito da aprendizagem e na formação integral da pessoa humana. A investigação confirmou que o estilo de gestão adotado promove relações interpessoais saudáveis e um ambiente de colaboração que favorece a eficácia institucional.

Relativamente à pergunta de partida (Como é a gestão da Escola Casa do Sol e qual é a sua contribuição no desenvolvimento da Guiné-Bissau?) os dados demonstram que a escola é um agente ativo no desenvolvimento do país. Esta contribuição manifesta-se em duas vertentes:

1. Através do combate ao analfabetismo, da formação de cidadãos éticos e da oferta de ensino de qualidade em zonas onde a rede pública é insuficiente.
2. Através da criação de postos de trabalho para a população ativa, do cumprimento de obrigações fiscais junto do Estado e da formação de capital humano qualificado para o futuro da nação.

O estudo revelou que a comunicação na ECS é eficaz, sendo descrita como flexível, aberta e direta. A capacidade da Direção em “saber ouvir”, valorizando as sugestões do conselho pedagógico e dos demais elementos, é um pilar da transparência institucional. No entanto, embora a integração da comunidade seja visível, concluiu-se que existe ainda um caminho a percorrer para conferir maior poder de decisão a todos os segmentos, uma vez que nem todos os atores se sentem plenamente representados no momento da tomada de decisão final.

A gestão escolar assume um papel determinante na melhoria da qualidade do ensino e, consequentemente, no progresso social. O envolvimento de todos os segmentos da comunidade educativa é a chave para o sucesso escolar. A Escola Casa do Sol, pela sua natureza e práticas, afirma-se como um exemplo de como uma gestão escolar sólida e democrática contribui diretamente para uma Guiné-Bissau mais ciente, justa e desenvolvida.

Agradecimentos ou Financiamento Este trabalho foi realizado com apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), através da concessão de Bolsa de Doutoramento com a referência UI/BD/154510/2022.

Referências bibliográficas

- Almeida, M. E. B. (2012). *Gestão democrática da escola e tecnologias: Desafios e perspectivas*. Cortez Editora.
- Armstrong, M. (2005). *A handbook of management techniques: A comprehensive guide to professional management methods* (3.ª ed.). Kogan Page.
- Assaf Neto, A. (2019). *Economia e gestão financeira* (14.ª ed.). Atlas.
- Benzinho, J., & Rosa, M. (2018). *Guiné-Bissau: Guia Turístico* (2.ª ed.). União Europeia.
- Bush, T. (2018). *Preparation and induction of school principals in Africa: Global and local perspectives*. South African Journal of Education.
- Catarino, A., et al. (2005). *Trabalho e sociedade: Evolução e tendências*. Escolar Editora.
- Coutinho, C. P. (2020). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2.ª ed.). Almedina.
- Diniz, J. S. (2010). *Desenvolvimento e sociedade: Uma abordagem multidimensional*. Papirus.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. A. (2010). *Gestão das organizações*. Lidel.
- Gomes, J. J. (2012). *A participação da comunidade na gestão escolar*. Editorial Presença.
- Harber, C. (2017). *Schooling and Development in Sub-Saharan Africa*. Palgrave Macmillan.
- Honorato, H. G. (2014). *Gestão escolar e o sucesso na aprendizagem*. Editora InterSaberes.

- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Vozes.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica* (8.ª ed.). Atlas.
- Oduro, G. K. T., & Anthony-Krueger, C. (2022). *Educational leadership and management in Africa: Challenges and opportunities for professionalization*. Routledge.
- Samier, E. A. (2015). *International and Comparative Education: Contemporary Issues and Debates*. Routledge.
- Soligo, V., Estrada, A. A., & Soligo, A. F. (2021). Administração e gestão educacional: Um breve histórico. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 16(1), 289-307. doi.org
- Souza, A. R. (2019). *Gestão escolar e democracia*. Cortez Editora.
- Trevisan, A. L., & Fraga, L. S. (2019). *O papel do professor na sociedade do conhecimento*. Editora Educação e Arte.