

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Financiamento e Gestão do Ensino Artístico Especializado de Música: comparação entre público e privado

Sandra Maria Monteiro de Sousa Pinto

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:
Doutora Eva Gonçalves
Professora Auxiliar Convidada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

iscte

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Financiamento e Gestão do Ensino Artístico Especializado de Música:
comparação entre público e privado**

Sandra Maria Monteiro de Sousa Pinto

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Eva Gonçalves

Professora Auxiliar Convidada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

Ao meu Pai
Ao Pirolito
Ao João

AGRADECIMENTOS

Não foi fácil voltar a estudar após 10 anos de concluir o meu primeiro mestrado. Foi um caminho cheio de desafios, mas também de conquistas. Nada disto teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas que me ajudaram a seguir em frente e a não desistir. A elas o meu MUITO OBRIGADA.

À minha orientadora, Professora Eva Gonçalves, agradeço profundamente a orientação, a dedicação e o conhecimento ao longo deste percurso. Obrigada pela sua disponibilidade, paciência e reforço positivo em todos os momentos.

Ao João, por estar SEMPRE ao meu lado. Por me apoiar nos momentos mais difíceis e não me deixar desistir. Por acreditar mais em mim do que eu própria. Sem ti, tenho a certeza que teria sido mais difícil.

Ao meu pai e à Rosa, por serem a minha base e a minha rede de salvação. Por estarem sempre disponíveis e dispostos a ajudar de todas as formas possíveis mesmo vivendo a 300km de distância.

Às minhas amigas, Baltazar, Bia, Carolina, Cíntia, Joana, Karina, Karina Vidal, Mariana, Salomé e Sara agradeço do fundo do coração pela amizade, compreensão, apoio e pelas conversas que me ajudaram a descontraír e a recuperar as energias. Vocês foram o meu refúgio e a minha motivação para seguir em frente.

Aos entrevistados, pela disponibilidade e por passarem o conhecimento e experiência que foram tão importantes para a realização desta Dissertação.

RESUMO

O Ensino Artístico Especializado da Música permite que os alunos com aptidões e vocação para a área da música possam seguir um percurso escolar orientado, que os prepare para o Ensino Superior. Este pode ser ministrado em Escolas Públicas ou Escolas do Ensino Particular e Cooperativo. Pedagogicamente, tanto as Escolas Públicas como as Escolas do Ensino Particular e Cooperativo são reguladas com a mesma legislação, tornando-se muito semelhantes no que ao plano de estudos diz respeito. Contudo, a natureza pública ou privada de cada uma destas escolas materializa-se em diferenças consideráveis relativamente ao seu financiamento, à sua gestão, aos desafios que enfrentam e às oportunidades que podem ser aproveitadas.

O Projeto Educativo das escolas apresenta, entre outros pontos, os objetivos e metas das escolas, bem como as suas estratégias para os conseguir alcançar. Estes objetivos e metas só podem ser atingidos (Eficácia) se existirem recursos (Financiamento) e se estes mesmos recursos forem bem geridos (Eficiência).

As diferenças na atribuição de financiamento influenciam a gestão de tal forma que, como se poderá ver nesta Dissertação, as escolas têm que procurar cada vez mais a eficiência dos seus processos para conseguirem ser eficazes.

Palavras Chave: Ensino Artístico e Especializado de Música, Financiamento, Gestão, Eficácia e Eficiência

ABSTRACT

Specialized Music Education allows students with skills and vocation in the field of music to follow a guided educational path, preparing them for Higher Education. This type of education can be offered in Public Schools or Private and Cooperative Schools. Pedagogically, both Public and Private/Cooperative Schools are regulated by the same legislation, making them very similar in terms of curriculum. However, the public or private nature of these schools results in considerable differences regarding their funding, management, the challenges they face, and the opportunities they can seize.

The Educational Project of each school presents, among other points, the objectives and goals of the institutions, as well as their strategies to achieve them. These objectives and goals can only be reached (Effectiveness) if there are resources (Funding) and if those resources are well managed (Efficiency). Differences in the allocation of funding influence management in such a way that, as will be shown in this Dissertation, schools must increasingly seek efficiency in their processes to achieve effectiveness.

Keywords: Specialized Music Education, Funding, Management, Effectiveness, Efficiency

SIGLAS

ANQEP – Agência Nacional de Qualificação e Ensino Profissional

EAEM – Ensino Artístico Especializado de Música

EEPri – Entrevista Escola Privada

EEPúb - Entrevista Escola Pública

EPC – Ensino Particular e Cooperativo

EPúb - Escola Pública

LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo

ME – Ministério da Educação

PAA – Plano Anual de Atividades

PAAEPri – Plano Anual de Atividades Escola Privada

PAAEPúb - Plano Anual de Atividades Escola Pública

PE – Projeto Educativo

PEEPri – Projeto Educativo Escola Privada

PEEPúb - Projeto Educativo Escola Pública

RFAA - Relatório Final Auditoria aos Apoios

ÍNDICE

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Siglas.....	iii
Índice.....	iv
Índice de tabelas.....	v
Introdução.....	1
O Ensino Artístico e Especializado de Música.....	3
Origem e Evolução no sistema educativo português.....	3
Financiamento.....	5
Gestão Financeira em contexto escolar.....	6
Eficácia e Eficiência na Gestão Escolar.....	8
Abordagem metodológica.....	11
Análise e Discussão dos Resultados.....	15
Sobre a eficácia.....	15
Sobre a Eficiência.....	19
Conclusão.....	25
Referências Bibliográficas.....	27
Anexo A.....	I
Anexo B.....	II

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização das Escolas -----	14
Tabela 2 - Eficácia e suas Dimensões -----	16
Tabela 3 - Eficiência e suas Dimensões -----	19

INTRODUÇÃO

O financiamento do Ensino Artístico Especializado de Música desempenha um papel fundamental na Gestão das escolas que oferecem este curso à comunidade educativa onde se inserem. Este tipo de escola enfrenta desafios muito específicos devido à sua especificidade curricular, à necessidade de equipamentos, estruturas e plano de estudos a que estão sujeitas e, conseqüentemente, ao tipo de financiamento.

É um desafio compreender como é que estas escolas gerem os seus recursos financeiros e de que forma são financiadas para garantir a eficácia e eficiência na gestão assegurando, simultaneamente, o cumprimento dos objetivos definidos nos seus documentos estruturantes como o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades. Para além das especificidades que as escolas do Ensino Artístico Especializado da Música têm em comum entre si, existem ainda particularidades das Escolas do Ensino Público e das Escolas do Ensino Particular e Cooperativo que tornam pertinente a comparação entre os dois sistemas.

O estudo foi, então, orientado pelas questões - em que medida é que o financiamento tem implicações na Gestão do Ensino Artístico e Especializado de Música? E, de que modo é que os diferentes tipos de financiamento influenciam uma gestão eficaz e eficiente?

Numa primeira parte de enquadramento teórico estudaram-se conceitos chave como: Ensino Artístico Especializado da Música, Financiamento, Gestão Financeira e Eficácia e Eficiência na Gestão Escolar. Com o objetivo de compreender a Lei que regula este tipo de ensino e as suas especificidades, quais os tipos de financiamento que existem, as formas de gestão financeira e compreender os conceitos de Eficácia e Eficiência no contexto escolar daquele ensino específico.

Para se alcançar os objetivos desta investigação, adotou-se uma análise qualitativa, adequada para recolher e explorar as perceções e práticas dos dois Diretores entrevistados, o Diretor da Escola Pública e o Diretor da Entidade Titular da Escola do Ensino Particular e Cooperativo. Para este efeito, foram realizadas entrevistas semiestruturadas as quais possibilitaram obter uma visão detalhada sobre as experiências, desafios e estratégias de gestão de ambos os Diretores. Paralelamente, procedeu-se à análise dos documentos estruturantes das Escolas, com o intuito de complementar a informação obtida nas entrevistas e fornecer uma base documental para a discussão dos resultados. A escolha da análise qualitativa permitiu uma abordagem flexível e adaptada às características do contexto deste estudo, promovendo uma compreensão do tipo de financiamento atribuído às escolas e, sobretudo, sobre o seu impacto numa gestão eficaz e eficiente.

A realização da presente Dissertação pretende contribuir para uma melhor compreensão do Financiamento e Gestão das escolas do Ensino Artístico Especializado de Música, bem como conhecer práticas de gestão que possam contribuir para uma Eficácia e Eficiência, na gestão dos recursos financeiros. A comparação entre a Escola Pública e a Escola do Ensino Particular e Cooperativo procurou refletir sobre a adequação dos modelos de financiamento em vigor e o seu impacto na capacidade das escolas em cumprir com os seus objetivos pedagógicos definidos.

O ENSINO ARTÍSTICO E ESPECIALIZADO DE MÚSICA

Origem e Evolução no sistema educativo português

O Ensino Artístico Especializado de Música (EAEM) é definido pela Agência Nacional de Qualificação e Ensino Profissional (ANQEP) como um percurso de ensino que oferece uma formação especializada aos alunos que “revelam aptidões ou talento para ingresso e progressão numa via de estudos artísticos”, ou seja, permite que os alunos recebam uma formação de qualidade e vocacionada para a música, adquirindo os conhecimentos necessários para ingressarem no Ensino Superior ou terem uma carreira profissional nesta área.

Este tipo de ensino, apesar de poder ser acedido a partir do 1º ciclo (Iniciação Musical), tem como público-alvo os alunos do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário. Integra o ensino básico geral e pode ser lecionado em Agrupamentos de Escolas e Escolas Não Agrupadas da rede pública ou em estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo (EPC). Independentemente da natureza dos estabelecimentos de ensino, público ou privado, os planos de estudo estão estabelecidos e são idênticos por forma a garantir a uniformidade e qualidade do ensino ministrado. A criação dos planos de estudo para este tipo de ensino, assume os princípios gerais definidos pela Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), Lei nº 46/86, referindo o art.º 8º, ponto 4, “Em escolas especializadas do ensino básico podem ser reforçadas componentes de ensino artístico ou de educação física e desportiva, sem prejuízo da formação básica”.

O Ministério da Educação (ME) desempenha um papel muito importante no apoio às escolas do EAEM, através da atribuição do financiamento, apoiando integralmente as escolas públicas, e atribuindo um contrato de patrocínio às escolas do EPC, através de concursos bianuais. Estes contratos celebrados, ficam sujeitos a inspeções, obrigando as escolas do EPC a “prestar” contas ao referido Ministério. Os valores do contrato de patrocínio são atribuídos às escolas consoante o número de alunos e o regime em que estão inscritos, Regime Articulado, Supletivo ou Integrado tanto no ensino básico como no ensino secundário.

O EAEM em regime articulado permite aos alunos a possibilidade de conciliar disciplinas do ensino geral com disciplinas da área vocacional numa escola especializada em música (Ribeiro & Vieira, 2019). Este regime permite que alunos possam conciliar dois contextos educativos diferentes. Segundo a legislação, o ensino genérico é dirigido para todos os cidadãos “comuns”, ou seja, sem uma vocação específica na área da música (Decreto-Lei nº 344/90, de 2 de novembro de 1990). O mesmo decreto menciona que o ensino especializado da música é dirigido a cidadãos onde se detete algum “talento” na área da música.

Em 2009, o EAEM sofreu uma reestruturação permitindo um maior crescimento nas escolas do ensino vocacional, fossem estas públicas ou privadas. Segundo Ribeiro e Vieira, esta reestruturação concedeu um “(...) aumento do número de alunos a frequentar o ensino especializado da música, na criação de uma rede de articulação de referência com o ensino genérico e de promoção desta oferta educativa, e no novo modelo de financiamento para as escolas da rede particular e cooperativa.” (Ribeiro & Vieira, 2016, p. 248). Esta reestruturação realizada em 2009 permitiu então que estes dois tipos de ensino se aproximassem (Ribeiro & Vieira, 2016).

O Regime integrado dá a oportunidade aos alunos de frequentar um curso artístico especializado de música lecionado num único estabelecimento de ensino. Domingos Fernandes e a sua equipa, referiam em 2007, que a institucionalização do regime integrado como matriz de frequência para todos os conservatórios públicos seria uma boa “aposta”, argumentando que “só desta forma poderão os conservatórios públicos ter uma forte identidade, uma missão clara e assumir-se como escolas de referência e de excelência como parece ser possível e desejável” (Fernandes et al., 2007, p.18), na procura de um “desenvolvimento sustentado de um ensino artístico mais integrado no sistema educativo e capaz de responder mais eficiente e eficazmente às aspirações dos cidadãos e da sociedade” (Fernandes et al., 2007, p.17).

Como referido na Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto, no art.º 44, o EAEM pode ser frequentado “em regime supletivo, sendo a sua frequência restrita à componente de formação artística especializada das matrizes curriculares-base.” Este regime pode ser financiado pelo ME:

“desde que, através da realização de provas específicas, o órgão de administração e gestão do estabelecimento de ensino ateste que o aluno tem, em qualquer das disciplinas da componente de formação artística especializada, os conhecimentos e capacidades necessários à frequência em grau com desfasamento anterior não superior a dois anos relativamente ao ano de escolaridade que o aluno frequenta.” (art.º 45).

Atualmente, os cursos básicos do EAEM, são regulados pela Portaria n.º 65/2022, de 1 de fevereiro. Nela encontram-se os planos de estudo e as diferentes componentes curriculares que permitem a diversidade de ofertas formativas do ensino em questão, sem colocar em causa a autonomia e os Projetos Educativos das escolas. Esta Portaria, procede à primeira alteração da Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto, que regulamenta as ofertas educativas do ensino básico previstas no n.º 2 do artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Esta nova Portaria n.º

65/2022, de 1 de fevereiro, acrescenta o curso básico de teatro para os 2.º e 3.º ciclos do ensino básico.

A partir desta exposição podemos concluir que tem havido um esforço por parte da Tutela em concretizar políticas de educação que visam melhorar o EAEM, focando-se na reformulação de planos de estudo e programas de apoio financeiro.

Financiamento

O desenvolvimento e a evolução do EAEM são consequência do apoio financeiro tanto do ME, ao longo dos Governos Constitucionais, assim como de programas da União Europeia, mas importa comparar o tipo de financiamento das escolas públicas e das escolas do EPC. Nas escolas públicas o financiamento abrange toda a sua comunidade educativa, enquanto no ensino particular as escolas precisam de concorrer a candidaturas no âmbito de contratos de patrocínio. Ao abrigo da Portaria n.º 182/2022 de 15 de julho, estão definidos o acesso ao regime de apoio financeiro assim como os valores concedidos por aluno consoante a modalidade de frequência. Verificamos, portanto, que a iniciação musical, pode ser financiada em 350€/por aluno; o curso básico do 2º e 3º ciclo em regime articulado, em 2600€; o curso básico dos mesmos ciclos em regime supletivo 1200€; e o regime integrado em 5400€. Já o curso secundário em regime articulado é financiado em 5440€ e em regime supletivo em 1700€.

No sistema educativo português o estado continua a ter um papel central na definição das políticas públicas (Barroso, 2003; OCDE, 2006; Sebastião, Martins, Capucha e Capucha, 2020) Entende-se que este papel tão preponderante por parte do Estado tem a ver, precisamente, mas não só, com o financiamento, o qual condiciona ou não a gestão de uma escola. Analisar o financiamento atribuído ao EAEM pode levantar uma série de questões, contudo pertinentes face ao propósito desta dissertação.

Segundo dados da Eurydice (2024), em Portugal, o financiamento das escolas públicas é atribuído através de “um orçamento calculado anualmente” com base num processo que envolve a elaboração de um orçamento feito pela escola e a análise realizada pelo “serviço responsável pela gestão financeira do Ministério da Educação” (p.2), tendo em consideração o “número de alunos e de turmas e algumas especificidades das escolas” (p.2).

No caso das escolas do EPC, o financiamento é celebrado através do Contrato de Patrocínio. Estes contratos têm como objetivo “estimular e apoiar o ensino em domínios não abrangidos, ou insuficientemente abrangidos pela rede pública, a criação de cursos com planos próprios e a melhoria pedagógica” (Preâmbulo da Portaria n.º 182/2022, de 15 de julho). Este tipo de contrato é regulado pela Portaria n.º 182/2022, de 15 de julho, dando a oportunidade aos

alunos de ingressarem gratuitamente no ensino articulado de música, após a realização de uma prova de acesso. Esta Portaria define o regime de apoio financeiro a todas as:

“entidades titulares de autorização de funcionamento de estabelecimentos de ensino artístico especializado de música, dança e artes visuais e audiovisuais da rede do ensino particular e cooperativo para frequência das iniciações em dança e em música, dos cursos de níveis básico e secundário de dança e música dos cursos de nível secundário de artes visuais e audiovisuais, introduzindo no nível básico a área artística do teatro.”
(art. °1)

A gestão financeira é essencial para o funcionamento adequado de uma escola, pois abrange a utilização de todos os recursos disponíveis. Embora o foco principal esteja nos aspetos pedagógicos, a vertente financeira desempenha um papel fundamental como suporte para a implementação de toda a vida escolar, pois “uma boa gestão numa organização pode fazer toda a diferença. A forma como se gere o que se tem, seja muito ou pouco, é o que distingue uma organização de sucesso.” (Neres, 2014, p.14). Dificilmente uma Escola conseguirá alcançar um bom desempenho pedagógico e obter resultados educacionais satisfatórios se não estiver devidamente organizada administrativa e financeiramente. A gestão eficiente dos recursos e uma estrutura administrativa sólida são fundamentais para o crescimento e sucesso da instituição de ensino ganhando “relevância a preocupação com a responsabilização e prestação de contas sobre os resultados alcançados” (Afonso, 2009, p.19).

Como referido anteriormente, o EAEM pode ser ministrado tanto em escolas públicas (Conservatórios de Música) como em escolas privadas do EPC. Neste trabalho pretende-se estudar que impacto pode ter o financiamento numa Gestão Eficiente e Eficaz de uma Escola do EAEM e verificar se esse impacto é muito diferente numa Escola Pública ou numa Escola do EPC. Para isso, serão analisadas duas escolas, uma do ensino público e outra do EPC.

GESTÃO FINANCEIRA EM CONTEXTO ESCOLAR

Segundo Brito (1994), os recursos de uma escola constituem-se como “o conjunto de meios humanos, materiais e financeiros que, de uma forma ou de outra, existem para apoiar a formação individual e coletiva de todos os utentes da escola – alunos, professores e funcionários” e para “(...) servir a missão da escola” (p.45).

Os recursos financeiros, em particular, referem-se às verbas orçamentais destinadas à aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento das atividades escolares e postulam-se como essenciais para garantir o equilíbrio e o funcionamento das escolas. É crucial

realizar uma administração integrada desses recursos para garantir o bom funcionamento da organização escolar.

A autonomia que vem sendo concedida às escolas, em particular desde a década de 80 do século XX, permite que elas possam implementar estratégias que favoreçam a realização do Projeto Educativo (PE) e alcancem as metas curriculares estabelecidas. Assim, a gestão financeira das escolas “resulta não só da possibilidade que o projeto oferece de coordenar atividades que normalmente decorrem em separado, mas também, porque ele implica a definição prévia de prioridades, a quantificação de custos, e a otimização de resultados.” (Barroso 2005, p.128). O PE definido como documento que explicita o quadro de valores e de princípios de uma escola no serviço prestado aos alunos (Lima, 2008) e o planeamento e estratégia de concretização de um serviço de qualidade (Cabral, 1999), assume uma importância vital, quer nas escolas públicas, quer nas escolas privadas, sendo, aliás, obrigatório em ambos os sistemas. Nas escolas públicas desde a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. E no sistema privado, como referido no Decreto-Lei n.º 152/2013, no art.º 27, “A concessão da autorização de funcionamento de estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, além do preenchimento das condições para o exercício das autonomias, designadamente a pedagógica”, é exigido às escolas o “cumprimento dos seguintes pressupostos: a) Projeto educativo próprio e regulamento interno”.

A elaboração do PE e do Plano Anual de Atividades (PAA), como ferramentas de gestão, permite à escola definir objetivos, atividades e metas, além de gerir os recursos financeiros de forma mais eficiente. Enquanto o PE estabelece os objetivos da escola com base na sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, o PAA viabiliza a realização desses objetivos através da implementação de atividades dentro do orçamento definido para cada ano letivo. Barroso (2005) refere que “o Projeto de escola constitui um instrumento de planificação de longo prazo que enquadra a definição e a formulação das estratégias de gestão e do qual decorrem os planos operacionais de médio e de curto prazo”.

A gestão financeira é, sem dúvida, uma das áreas mais complexas na gestão de uma escola. Esta requer um amplo conhecimento e competências por parte do diretor, responsável pela gestão da escola. Azevedo (2003) defende que a gestão financeira das escolas pode melhorar se esta apoiar-se “na experiência acumulada de cada escola, na melhoria do desempenho profissional dos diretores, na difusão de boas práticas, na autonomia e na liberdade, sustentada na inteligência que habita as organizações escolares, sobretudo nos seus órgãos de gestão intermédia.” (p.21)

EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA GESTÃO ESCOLAR

As escolas do EAEM, pelas características de ensino vocacional e especializado requerem uma preocupação e um esforço complexos no que diz respeito à gestão de turmas, gestão de classes, organização de classes de conjunto, compra de instrumentos, organização de atividades, entre outras. É neste contexto que se pretende analisar se a gestão financeira das Escolas é eficiente/eficaz de forma que consigam atingir todos os objetivos definidos no PE e PAA, considerando os tipos de financiamento distintos de escolas públicas e privadas.

Segundo Robalo (1995) os conceitos de eficácia e eficiência “não são equivalentes, se bem que a distinção entre eles nem sempre seja estabelecida da mesma forma. (p. 107). Para o mesmo autor, “eficácia refere-se sobretudo ao facto de se atingir ou não o objetivo”. Já eficiência “refere-se à melhor forma de atingir determinado objetivo” (p. 107).

Para Sander (1995), o conceito de eficiência está relacionado com a parte financeira de uma escola, referindo que “o valor da eficiência é a produtividade. É eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço.” (Sander, 1995, p.44). A gestão financeira de uma Escola será “eficiente na medida que ela for capaz de maximizar a captação e utilização dos recursos financeiros” (Sander, 1995, p.50).

Relativamente ao conceito de eficácia, Sander (1995) refere que a administração “preocupa-se essencialmente com os objetivos pedagógicos das escolas e sistemas educativos.” (p.46) Este critério relaciona-se com a organização educativa, de natureza pedagógica, em termos de capacidade administrativa para alcançar os objetivos e metas educativas propostas, “A administração será mais eficaz quanto maior for o seu sucesso no alcance dos objetivos educacionais.” (Sander 1982, p. 19).

As definições de Sander são similares às de Capucha (2008) que, sobre a eficácia refere que numa “intervenção ou projecto, estes são tanto mais eficazes quanto os resultados se aproximarem dos resultados esperados ou os ultrapassarem e tanto quanto estes sejam compatíveis com os objectivos traçados.”(Capucha 2008, p.56) E sobre eficiência que é o “Grau de aproveitamento dos recursos utilizados tendo em vista os resultados atingidos, compara resultados atingidos e recursos utilizados nas intervenções ou projectos, estes serão tanto mais eficientes quanto atingirem melhores resultados com menos recursos. Esta análise exige a comparação face a um qualquer standard que pode, em último caso, ser os recursos previstos e os resultados esperados.” (Capucha 2008, p.56).

Atualmente, postula-se que a gestão de uma escola deve adotar uma abordagem de direção democrática e participativa. Como referido por Costa (2018) “é necessário envolver, comprometer, dar autonomia e apoiar as estruturas intermédias. No fim de contas, o que está

em causa é assegurar uma correspondência significativa entre a visão e a missão declaradas da escola, no seu Projeto, e as práticas curriculares e educacionais do dia a dia.” (Costa 2018, p.8). Isto significa que os Diretores devem possuir competências pedagógicas, financeiras e administrativas. Estas competências são essenciais para que possam desempenhar as suas funções de forma eficaz e eficiente, sempre com o foco na missão e visão da escola. É conferido ao Diretor de uma escola pública “a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico.” (Preâmbulo Decreto-Lei 75/2008). “O Diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.” (art. °18)

A evolução da legislação tem determinado dois papéis distintos ao Diretor, o de gestor nas questões de ordem administrativa e financeira e o de educador na elaboração e aplicação dos objetivos pedagógicos e curriculares. No entanto, a estrutura atual na direção das escolas tem “tornado os cargos de direção cada vez mais pesados de tarefas e de responsabilidades, decorrentes da pressão para melhores resultados e a introdução de novas políticas de financiamento e de restrição de recursos.” (Clímaco, 2005, p. 183)

No caso das escolas do EPC, compete à Entidade Titular:

“b) Assegurar os investimentos necessários ao normal funcionamento do estabelecimento; c) Representar a escola em todos os assuntos de natureza administrativa e financeira; d) Responder pela correta aplicação dos apoios financeiros recebidos; e) Estabelecer a organização administrativa e as condições de funcionamento da escola;” (Decreto-Lei 152/2013, art.º 38)

A forma como os diretores das escolas públicas e a direção da Entidade Titular do EPC, realizam a gestão financeira das escolas, está, segundo alguns autores, ligada à eficácia e eficiência das mesmas, em que “a influência de instâncias internacionais padronizadas da União Europeia, OCDE”, provoca “pressão em torno dos resultados, da qualidade e da eficácia.” (Costa, 2018, p.6)

A revisão da literatura apresentada permite-nos concluir que a gestão é um processo que deve permitir a uma organização, incluindo as organizações escolares, alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Para que a gestão seja eficaz, ou seja, para que consigam atingir com sucesso os objetivos definidos, é necessário que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, alcançando os resultados esperados com o menor gasto possível de recursos (financeiros, materiais e humanos). Ou seja, uma escola, pública ou privada, é tanto mais eficaz quanto maior for o número de objetivos definidos nos seus documentos orientadores (PE e PAA)

concretizados; e será mais eficiente quanto menores forem os recursos utilizados para que aqueles objetivos sejam atingidos.

O conceito de impacto, no contexto deste estudo, refere-se aos efeitos concretos que o financiamento tem sobre a capacidade de gestão das escolas. Isto inclui a implementação de práticas administrativas que potencializam uma gestão financeira eficiente e eficaz. Um impacto positivo implica uma correlação direta entre o financiamento recebido e os objetivos alcançados do PE.

Como foi abordado anteriormente, o modo de financiamento das escolas do EAEM está legislado e é diferente entre escolas, bem como entre Escolas Públicas ou Escolas do EPC, o que levanta a questão do estudo: que impacto pode ter o financiamento numa Gestão Eficaz e Eficiente de uma escola do EAEM e verificar se esse impacto difere de uma escola pública ou numa escola do EPC. As escolas públicas recebem financiamento direto do ME, enquanto as escolas do EPC concorrem a contratos de patrocínio para obter apoio financeiro, diferença que pode ter implicações significativas na gestão das escolas. Nas escolas públicas, um financiamento que se acredita estável pode facilitar a implementação contínua do PE, promovendo uma certa estabilidade. Nas escolas do EPC, a necessidade de formalizar candidaturas para o contrato de patrocínio por financiamento pode estimular a inovação e a eficiência na gestão dos recursos, mas também pode criar incertezas e desafios na sustentabilidade financeira.

Face a uma quase ausência de estudos que interliguem o financiamento das escolas do EAEM e os impactos que as variações possam ter na sua gestão, a presente dissertação pretende verificar se existe um impacto direto entre o financiamento das escolas do EAEM, tanto na rede pública como no EPC, e a sua gestão eficaz e eficiente, por forma a oferecer novas perspetivas sobre um tema ainda pouco explorado. Espera-se, também, contribuir para a sustentabilidade e sucesso destas Organizações Escolares.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

A Metodologia de um trabalho de investigação deve ser apresentada de forma sistemática, organizada e pensada para a obtenção de resultados significativos, em coerência com o objeto de pesquisa e em articulação com o “seu contexto de utilização, dos objetivos determinados para a pesquisa e, mais globalmente, da questão a ser tratada.” (Alami, Desjeux, Moussaoui, 2010, p.19). Como refere Flick (2005, p. 48), “São igualmente necessárias ideias claras acerca da natureza dos problemas a resolver com a investigação, para garantir a clareza das decisões metodológicas”.

Considerando o objetivo desta Dissertação, entender o impacto que o financiamento do EAEM possa ter numa Gestão Eficaz e Eficiente de uma escola, pública e privada, optou-se por uma abordagem de tipo qualitativo, conhecido por um conjunto de práticas que transformam o mundo “visível” em dados representativos (Creswell, 2014). Este método possibilita o estudo interpretativo da informação recolhida através da análise de documentos – dos documentos orientadores das escolas selecionadas, como o Projeto Educativo (PE) e o Plano Anual de Atividades (PAA) e os relatórios de avaliação e financeiro, assim como documentos relativos ao EAEM de cada escola; e de entrevistas semiestruturadas devidamente orientadas por um guião e sujeitas à assinatura do consentimento informado (anexo A), realizadas ao Diretor da Escola Pública e ao Diretor da Entidade Titular da escola do EPC.

A investigação qualitativa insere-se hoje em perspetivas teóricas, por um lado, diferenciadas e, por outro lado, coexistentes e recorre ao possível uso de uma grande variedade de técnicas e recolha de informação como materiais empíricos, estudo de caso, experiência pessoal, história de vida, entrevista, observação, textos históricos interativos e visuais que descrevem rotinas, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2011, p. 13). Para Quivy e Campenhoudt (2005, p. 188), as técnicas de recolha de dados:

“consistem em colocar um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores”.

Como referido anteriormente, optou-se pela utilização de duas técnicas de recolha de informação. A primeira, a pesquisa e análise documental de documentos orientadores das escolas e do EAEM para identificar quais os objetivos (e respetivas metas) definidos para aquele ensino específico, as ações previstas e quais as taxas de execução das verbas financiadas.

Em segundo lugar, mas com o mesmo grau de importância, as entrevistas semiestruturadas considerando que “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134). A entrevista semiestruturada configura-se como a melhor técnica de recolha de dados neste contexto, possibilitando a obtenção de uma informação mais rica (Pardal e Correia, 1995) e que, em simultâneo, complementa a recolhida nos documentos analisados.

A realização da entrevista semiestruturada permite a liberdade de opinião e de expressão do entrevistado. Como refere Pacheco (1995, p. 88) “não limitar as respostas dos entrevistados, deixando-os expor livremente de acordo com a questão previamente formulada, e esclarecer os quadros de referência utilizados pelos mesmos, levando-os a esclarecer conceitos e situações concretas”. Assim “o entrevistador possui um referencial de perguntas-guia, suficientemente abertas, que serão lançadas à medida do desenrolar da conversa, não necessariamente pela ordem estabelecida no guião, mas, antes à medida da oportunidade” (Pardal e Correia, 1995, p. 65).

Neste contexto, embora o guião da entrevista tenha perguntas iguais para os entrevistados, é possível que os participantes expressem livremente as suas opiniões considerando as perguntas apresentadas. Antes de cada entrevista foi solicitada autorização para a sua gravação, embora cada um dos entrevistados tivesse assinado previamente o consentimento informado. Realizou-se uma transcrição fiel das respostas às questões formuladas na entrevista, para se poder fazer uma sistematização, análise e comparação dos dados recolhidos através das entrevistas. Para Manzini (2008), “A transcrição terá como meta transpor algo sonoro, que pode ser escutado e reescutado, algo que foi vivenciado, para uma representação gráfica, que passará a ser objeto de análise por parte do pesquisador.”

Aos documentos das escolas e às entrevistas, será realizada a análise de conteúdo, dado que “a análise de conteúdo permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis”. (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Bardin (1977) realça que a análise de conteúdo não deve ser utilizada apenas para se proceder a uma descrição do conteúdo das mensagens, pois a sua principal finalidade é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou enumeração de receção), com a ajuda de indicadores (quantitativos ou não). De acordo com a mesma autora, esta técnica de pesquisa pode considerar-se como a articulação entre o texto, descrito e analisado, pelo menos em relação a certos dos seus elementos característicos, e os fatores que determinam essas

características, deduzidos logicamente, constituindo estes a especificidade da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo neste trabalho será estruturada conforme as dimensões de análise identificadas na decomposição dos conceitos de eficácia e eficiência tal como descritos anteriormente. Inicialmente, numa análise dedutiva analisaram-se excertos das entrevistas que correspondem a cada dimensão de eficácia (objetivos e metas a alcançar, execução dos objetivos e financiamento) e no conceito de eficiência (gestão do financiamento e execução do mesmo). Posteriormente, numa fase indutiva, foram criadas categorias de resposta a partir dos discursos dos entrevistados, permitindo uma compreensão e análise mais profunda do impacto do financiamento do EAEM nestas dimensões, tanto do sistema de ensino público como no EPC.

No contexto desta dissertação eficácia é definida como a capacidade de atingir os objetivos e metas previamente estabelecidos no PE e no PAA. Esta dimensão foca-se em como as escolas conseguem alcançar os resultados analisando:

- Objetivos e metas a atingir – analisa-se os objetivos propostos pelas escolas e se os mesmos são ou não atingidos;
- Execução dos objetivos – analisa-se a concretização dos objetivos verificando o alinhamento entre o planeado e executado;
- Financiamento – analisa-se o valor do financiamento na concretização dos objetivos e se os recursos disponíveis são utilizados de forma a atingir todos os objetivos a que se propõem.

A eficiência refere-se à gestão dos recursos disponíveis para alcançar os resultados. As dimensões de análise incluem:

- Gestão do financiamento - analisa-se como os recursos financeiros são geridos incluindo a aplicação e a utilização dos mesmos;
- Execução do financiamento - avalia-se a eficiência na aplicação dos recursos, verificando se o financiamento usado nas atividades planeadas contribui para o alcance dos objetivos.

Após definidas as dimensões de análise dos conceitos de eficácia e eficiência, será possível perceber o impacto que o financiamento pode ter numa gestão eficaz e eficiente do EAEM, através da metodologia aplicada nesta dissertação.

Por forma a manter o anonimato das Escolas que foram utilizadas como objeto de estudo desta Dissertação, optou-se por fazer uma caracterização genérica das mesmas, representada na Tabela 1.

Dimensões	Escola 1	Escola 2
Tipo	Pública	EPC
Tempo na Direção	<5	>10
Número aproximado de alunos	1000	300
Localização (zona do país)	Centro	Oeste
Cursos	Iniciação Musical Ensino Básico de Música (articulado e supletivo) Ensino Secundário de Música (articulado e supletivo)	Iniciação Musical Ensino Básico de Música (articulado) Ensino Secundário de Música (articulado e supletivo) Cursos Livres

Tabela 1 - Caracterização das Escolas

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em qualquer metodologia (e respectivas técnicas) de recolha, enquanto meios para recolha de dados, as informações recolhidas, só têm significado após a sua análise e avaliação.

Neste capítulo serão apresentados e interpretados os resultados obtidos nesta dissertação, evidenciando a análise das perceções sobre os conceitos expressas pelos entrevistados assim como a análise de conteúdo dos documentos estruturantes das Escolas selecionadas. A leitura cuidadosa e a reprodução meticulosa das entrevistas realizadas permitiram compreender as informações explícitas nas respostas obtidas.

Como foi abordado anteriormente, o EAEM pode ser lecionado em Escolas Públicas ou em escolas particulares, mais concretamente do Ensino Particular e Cooperativo. Apesar do enquadramento legal no que diz respeito ao ensino da música ser semelhante entre elas, o seu financiamento e a sua gestão tem características diferentes que se podem influenciar mutuamente. Para compreender estas diferenças e potenciais impactos, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas ao diretor de uma escola do Ensino Público, e ao Diretor da Entidade Titular de uma escola do EPC, cada uma delas representativa do seu tipo de organização. As entrevistas tiveram como objetivo avaliar de que forma é que o Financiamento das Escolas Públicas e do EPC se relaciona com a Eficácia e Eficiência de cada uma destas organizações.

A realização desta análise tem por base não só as entrevistas realizadas como também os documentos estruturantes de ambas as escolas. Da Escola Pública (EPúb) analisaram-se: a Entrevista (EEPúb), o Projeto Educativo (PEEPúb) e o Plano Anual de Atividades (PAAEPúb). Relativamente à escola do EPC analisou-se: a Entrevista (EEPri), o Projeto Educativo (PEEpri), o Plano Anual de Atividades (PAAEPri) e o Relatório Final da Auditoria aos Apoios concedidos pelo ME (RFAA).

Sobre a Eficácia

Para facilitar a orientação da entrevista e da análise das informações, foram definidas três dimensões para medir a Eficácia: objetivos e metas a atingir (que dependem de financiamento), execução dos objetivos e financiamento como representado na Tabela 2.

Conceitos	Dimensões	Questões
Eficácia	Objetivos e metas a atingir	1.Quais os objetivos mencionados no PE e no PAA nesta escola que implique financiamento?

	Execução dos objetivos	2.Quais os objetivos que cumpriram e quais não conseguiram cumprir?
	Financiamento	3.O financiamento atribuído ajuda na concretização dos objetivos?
		4.Como caracteriza o processo de aquisição de financiamento?

Tabela 2 - Eficácia e suas Dimensões

Na dimensão *objetivos e metas a atingir*, tal como definidos nos documentos orientadores analisados (PE e PAA), é notório que ambos os Diretores concordam que a definição dos objetivos e metas está direta ou indiretamente relacionada com o financiamento, com receitas próprias ou parcerias desenvolvidas para suprir necessidades. O diretor da EPúb afirma que “Quando estamos a falar de uma escola artística, há muita coisa que implica financiamento, isto se quisermos fazer as coisas com qualidade.” (EEPúb) Esta preocupação de querer atingir os objetivos e metas (ser eficaz) mantendo a qualidade indica que existe um esforço para garantir que existem os recursos necessários para atingir os objetivos e metas a que se propõem. Da mesma forma, o Diretor do EPC refere “Tudo o que se faz, precisa de dinheiro. Há coisas que precisam mais e há outras que são inerentes e decorrentes das primeiras, ou seja, um Plano de Atividades decorre do resultado de uma estrutura curricular” (EEPri).

No PAAEPúb, estão mencionados os custos associados a cada atividade a ser realizada durante o ano letivo, o que permite verificar de que forma é que o financiamento deverá ser utilizado. Por outro lado, na escola do EPC, verifica-se no RFAA que “O PAA apenas refere as atividades realizadas, como audições, masterclasses, reuniões, concertos fora da escola, festivais, etc. (...) não refere o custo que estas atividades implicam para a gestão financeira da escola.”, assim não se consegue ter uma perceção nem perceber o impacto dos valores associados a cada atividade na escola do EPC.

Na dimensão *execução dos objetivos* é notória a diferença entre escolas, isto é, “Se o Conservatório funcionasse apenas com o orçamento de Estado, provavelmente quase nenhum ou muito poucos objetivos do projeto educativo e plano anual de atividades podiam ser cumpridos. Ou seja, era apenas poder funcionar, conseguir poder funcionar, colocar a máquina a funcionar e pronto.” (EEPúb) No entanto, e como será abordado mais à frente na dimensão do financiamento, a EPúb consegue cumprir com os objetivos do PE e do PAA devido ao recurso a alterações no modelo de gestão, “Se eu disser que não houve uma única atividade do plano anual de atividades proposta que não se deixou de fazer por falta de dinheiro, ou seja, não houve falta de dinheiro, todas as atividades foram realizadas e se alguma não se fez, foi por

outras razões que não financeiras. E porquê? Por causa das nossas receitas”. Este facto permite-nos verificar que a Eficácia da EPúb depende muito de recursos que vão para além do orçamento de Estado. Na escola do EPC o Diretor refere que “Não tenho aqui nada que não tivesse sido conseguido fazer por falta de recursos, ou seja, o dinheiro que o Ministério paga, os pais pagam, tem que chegar para aquilo que nos propomos a fazer” assim, “esta escola consegue cumprir com os objetivos todos a que se propõe no PE e cumprir com o PAA”. Como podemos constatar, ambos os Diretores afirmam que conseguem garantir a execução dos objetivos e metas com os recursos de que dispõem desde que recorram a fontes alternativas de financiamento além do Estado – procura de receitas própria por parte da EPúb e propinas no caso da EPC, ou seja, o financiamento estatal para o ensino de música certificado é claramente inferior à qualidade de ensino que estes dois Diretores procuram atingir.

Relativamente à dimensão *financiamento*, repara-se nas diferenças de atribuição e modelos de financiamento para cada escola analisada. Na EPúb “para o financiamento que o Estado nos dá é necessário fazer um orçamento numa plataforma. No entanto, o que constatamos é que, por norma, o orçamento atribuído tem sempre um valor muito semelhante, mesmo que digamos que temos esta ou aquela necessidade. Nós dizemos, nós escrevemos, nós colocamos. Mas o que é certo é que, para ter uma ideia, um orçamento de Estado para este conservatório são cerca de 20.000 euros”. Contudo, “quando falamos, por exemplo, de um orçamento no Público, nem sequer estamos a pensar no vencimento dos docentes ou dos funcionários, que é pago diretamente aos professores e aos funcionários, através de uma conta bancária, ou seja, é o Ministério encarregue destes vencimentos”. Para fazer face ao financiamento reduzido do Orçamento de Estado, o Diretor da EPúb refere que “O que nós fazemos e alterámos quando viemos para cá, foi alterar o nosso esquema, a nossa forma de trabalhar administrativamente e produzir menos custos e tentar ir para o lado da eficiência pelo lado dos custos e também pelo lado das receitas, ou seja, uma eficiência. A nível de fazer com que haja dinheiro. Para que depois, quando chega a altura de fazer as atividades elas possam efetivamente ser realizadas.”

Já na escola do EPC “O modelo do contrato de Patrocínio acho que é um regime, posso dizer forfetário, ou seja, não vai esmiuçar a despesa. O modelo que existe é um X por aluno e a escola que se organize. Eu acho isso bom.”. O facto de o modelo ser baseado num preço permite que haja alguma liberdade na gestão do financiamento recebido pois “essa liberdade de gestão do financiamento deve ser uma garantia e a escola deve continuar com esse modelo de financiamento, as escolas têm regulamentos internos e têm a liberdade para tomar decisões que não sejam contra a lei”. No entanto, o financiamento das EPC tem-se mantido o mesmo ao longo dos anos, apesar de os custos terem aumentado. Como afirma o diretor do EPC, “Temos

que olhar aqui para os últimos 8 anos, pode-se dizer que o financiamento é o mesmo por aluno, mas o custo por aluno não é o mesmo. O aluno já não é o mesmo, os professores já não são os mesmos, os custos já não são os mesmos, as referências de ordenados já não são as mesmas” o que poderá pôr em causa a eficácia das escolas do EPC.

É evidente que ambas as escolas reconhecem a importância do financiamento para serem eficazes, alcançando as suas metas e os seus objetivos. Tanto na EPúb como na escola do EPC, existe uma perceção clara que os recursos financeiros são fundamentais para garantir a qualidade do ensino. Embora ambas as escolas reconheçam essa necessidade, a forma como lidam com a execução dos objetivos é variável. O Diretor da EPúb sublinha a capacidade da Gestão em realizar todas as atividades planeadas, adaptando-se às restrições financeiras que provêm do Orçamento do Estado, quando refere que “não se deixou de fazer por falta de dinheiro” revela a Eficácia da mesma, recorrendo a uma gestão eficiente dos recursos através de alterações dos processos administrativos para reduzir os custos e aumentar receitas. Da mesma forma, o diretor da EPC salienta que “Não tenho aqui nada que não tivesse conseguido fazer por falta de recursos”, dando ênfase à Eficácia que consegue atingir tendo uma atenção rigorosa à eficiência dos custos.

Adicionalmente, há uma diferença notável na transparência e na gestão dos custos associados às atividades. No PAAEPúb, estão explicitamente mencionados os custos de cada atividade realizada durante o ano letivo. Em contraste, na escola do EPC, o PAAEpriv não refere o custo associado a cada atividade e isso é contemplado no RFAA “não refere o custo que estas atividades implicam para a gestão financeira da escola” esta falta de especificidade impede uma perceção clara do impacto financeiro de cada atividade.

A dimensão do financiamento expõe as diferenças entre as duas escolas. Na EPúb, o financiamento depende do orçamento do estado e é considerado insuficiente e pouco flexível, porém, o facto de não contemplar os vencimentos dos docentes e funcionários, pagos diretamente, é considerado como menos um “peso” que acarreta ao Diretor de uma EPúb. Em contraste, o modelo de financiamento da escola do EPC, vindo do contrato de patrocínio, oferece maior liberdade de gestão. O financiamento é calculado com base num valor fixo por aluno, e a escola tem a liberdade de gerir esses recursos conforme necessário. Esta autonomia é vista de forma positiva pelo Diretor da escola do EPC que considera a flexibilidade do modelo de financiamento como forma de garantir uma gestão financeira mais eficaz e adaptada às necessidades específicas da escola. Ou seja, os Diretores mostram-se relativamente satisfeitos com os modelos de financiamento do EAEM, mas não quanto ao valor financiado que é

claramente insuficiente, afirmam, para cumprir de forma eficaz os objetivos definidos pelas Escolas.

Sobre a Eficiência

No âmbito da eficiência, analisaram-se duas dimensões: *gestão do financiamento* e *execução do financiamento*. A eficiência, como mencionado anteriormente, refere-se à melhor gestão dos recursos disponíveis para alcançar os resultados desejados. Na Tabela 3 estão apresentados os tópicos abordados em cada uma destas dimensões.

Conceitos	Dimensões	Questões
Eficiência	Gestão do financiamento	5. Como são utilizadas as verbas financiadas pelo ME?
		6. Foi necessário procurar verbas extra? Se sim, de que tipo, junto de que entidades, onde e como?
		7. Os recursos existentes, especificamente as verbas atribuídas ao EAEM, permitem concretizar todos os objetivos relativos a essa modalidade de ensino?
		8. Quantos objetivos foram atingidos com as verbas atribuídas? No caso de ter sobrado alguma parte das verbas financiadas pelo ME, o que foi feito com esses excedentes?
	Execução do financiamento	9. Qual a taxa de execução concreta da verba financiada pelo ME?
		10. Os processos a seguir pelas escolas públicas e privadas facilitam/dificultam a gestão das verbas na concretização do seu projeto (PE e PAA)?
		11. Permitem flexibilidade da gestão para o cumprimento do PE/PAA e objetivos relativos ao EAEM e para situações não previstas?

Tabela 3 - Eficiência e suas Dimensões

Na EPúb a *gestão do financiamento* torna-se um desafio por o financiamento proveniente do Orçamento de Estado ser insuficiente e inflexível. A necessidade de ajustar as despesas com base num financiamento limitado leva a Direção a procurar alternativas que possam aumentar as receitas da escola. O Diretor da EPúb afirma que para garantir a realização de tudo a que se propõe e a eficiência na utilização dos recursos, foram implementadas mudanças estratégicas,

“Passámos a não fazer protocolos só porque nos pedem, mas passámos a ser nós os motores dos protocolos. Estes protocolos têm que ter dois sentidos... tem que haver aqui um benefício... ou um ganho financeiro que é na eficiência, mas que promove a tal eficácia” (EEPúb). Assim, a Direção procura não só reduzir custos, mas também criar novas fontes de receita através de protocolos estratégicos, “A questão dos protocolos com entidades são essenciais.” (EEPúb). Na mesma dimensão o Diretor afirma que “Tenho um protocolo muito importante com as filarmónicas, porque é uma ajuda que nós prestamos à sobrevivência das próprias filarmónicas e lhes dá uma certa força. Eles vêm cá e fazem um espetáculo anual aqui no Auditório com recurso a bilhética. Portanto, eles podem vir fazer aqui um concerto e não pagam a sala e com o dinheiro da bilhética se calhar conseguem garantir logo 3 ou 4 meses do pagamento do maestro. O que é que nós em troca obtemos? Essencialmente as carrinhas, porque há sempre disponibilidade. Uma carrinha de grande porte dá para transportar instrumentos de grande porte. Às vezes, dá para mudar um piano de sítio, por exemplo”. Com este protocolo a escola beneficia do acesso às carrinhas das filarmónicas, que são utilizadas para o transporte de instrumentos de grande porte, o que faz com que não seja necessário contratar transportadoras para atividades ou concertos fora/dentro da escola.

No caso da escola do EPC, o Diretor também menciona a importância do protocolo com o Município. “A Câmara Municipal tem aqui algum papel que não representa um fluxo financeiro. Nunca existiu um contrato que pressuponha essa obrigação, mas existe um protocolo de cedência de equipamentos e espaços que, dentro da disponibilidade, são cedidos à escola.” Este apoio, embora não seja financeiro, é considerado crucial para o bom funcionamento das atividades da escola, assim como audições e concertos.

O Diretor da EPúb destaca a importância da utilização estratégica do auditório e do aluguer de instrumentos como fontes de rendimento. Esta abordagem mostra a capacidade de procurar formas de conseguir receitas próprias através de uma gestão eficiente dos espaços da escola, contribuindo diretamente para o aumento do orçamento disponível. o mesmo Diretor refere, “Depois temos mais proveitos financeiros, que tem a ver com o nosso auditório e aluguer de instrumentos. Começámos a fazer uma gestão do auditório muito profissional. A primeira medida foi colocar alguém muito “certinho” na minha direção, quase em exclusividade para o auditório e aluguer de instrumentos, ora isso tem um retorno financeiro. O facto de termos alguém a tempo inteiro faz com que o auditório ganhe vida”. Anteriormente, apesar de o auditório existir e estar disponível, “havia cerca de 4 ou 5 atividades anuais externas, mas a sala não era procurada” (EEPúb). Esta mudança na gestão do auditório mudou drasticamente a procura do espaço porque “a partir do momento em que nós somos agentes facilitadores e

anunciamos, é fácil contratar a sala porque as pessoas têm logo informação, têm resposta rápida” (EEPúb). Como exemplo deste aumento exponencial da utilização do auditório, o Diretor da EPúb salienta que “desde que esta Direção assumiu o cargo todos os anos parece que até duplicamos. Nós agora já vamos com 60 e tal eventos anuais previstos, contratos previstos e isso tem um retorno financeiro. E esse retorno financeiro é muito forte”. O impacto da mudança no modo de gestão do auditório é tão significativo que “este proveito financeiro permite-nos depois comprar instrumentos que não se compravam há décadas. Comprámos um cravo, comprámos também uma harpa, comprámos um contrafagote e inclusive um órgão de tubos” (EEPúb). Esta estratégia reflete a importância de uma gestão pró-ativa e eficiente dos recursos disponíveis, permitindo à escola não só manter as suas atividades e dar vida a um espaço da própria escola, mas também a investir em compra de instrumentos que, de outra forma, não seria possível devido às limitações financeiras.

No PEEPúb é possível identificar a existência de eixos de intervenção com o objetivo de melhorar a gestão. Um exemplo importante é o eixo de intervenção relacionado com a “gestão eficiente dos recursos financeiros”, no qual a ação a ter é "Transferir os ganhos de eficiência financeira para ganhos em eficácia pedagógica/didática". Esta abordagem demonstra uma preocupação em orientar os recursos obtidos através de uma gestão financeira eficiente para melhorar diretamente a qualidade do ensino e os resultados pedagógicos da escola. Por outro lado, no caso da escola do EPC o PEEPriv não menciona eixos de intervenção específicos, limitando-se a estabelecer objetivos gerais. Embora a mesma também tenha o foco em alcançar eficiência na gestão, não existe uma estrutura de intervenção detalhada ou estratégias explícitas como as que se encontram no PEEPúb. Esta diferença revela uma abordagem distinta entre os dois contextos escolares, sendo que a EPúb adota uma visão mais estruturada e orientada para a ação, enquanto a escola do EPC parece “trabalhar” com base em objetivos mais abrangentes e menos detalhados.

Na escola do EPC, a estratégia de gestão financeira é orientada na utilização dos recursos a longo prazo. Um dos aspetos destacados pelo Diretor é a renovação do corpo docente, uma medida vista como essencial para manter o equilíbrio nas finanças da escola: “Essa minha estratégia acabou por ajudar a encontrar aqui um ponto de equilíbrio para não ter professores muito velhos e com muito tempo de serviço. Renovando o corpo docente.” Esta renovação permite uma gestão mais eficiente dos custos salariais, sem sobrecarregar o orçamento com docentes com muitos anos de serviço e, conseqüentemente, com vencimentos mais elevados, uma preocupação que não está presente na EPúb, o que se explica pelo facto de neste sistema

não serem as escolas, mas o Ministério da Educação a deter a competência da contratação de docentes.

No que diz respeito à gestão dos custos associados às despesas com os ordenados dos professores na escola do EPC, o Diretor refere que: “Para pagar os ordenados dos professores o financiamento chega.” Esta afirmação demonstra uma gestão cautelosa e eficiente dos recursos disponíveis, garantindo que os ordenados dos professores estão assegurados através do financiamento que é atribuído à escola.

Além disso, outro ponto relevante para a eficiência financeira da escola do EPC está relacionado com a gestão dos custos associados ao transporte dos alunos. O cálculo desses custos é feito de forma detalhada, de modo a que os pais paguem apenas o necessário, garantindo assim uma distribuição justa e controlada das despesas: “Quando falamos em transporte dos alunos, temos que perceber quais são os alunos que precisam de transporte para calcular o preço que os pais pagam.”

Por fim, a escola do EPC também vê no aluguer de instrumentos uma oportunidade de criar receitas. No entanto, o Diretor admite que a margem de lucro nesta área pode ser limitada, dependendo do tipo de instrumento: “A questão do aluguer de instrumentos também é importante. Talvez consigamos ter aqui alguma margem. Por exemplo, temos classes como os violinos ou os violoncelos em que os alugueres são lucrativos.”

Em relação à dimensão *execução do financiamento*, é possível observar diferenças significativas entre a gestão dos recursos financeiros da EPúb e da escola do EPC com contrato de patrocínio.

Na EPúb, "A verba vinda do Ministério da Educação dá para 25%, para aquilo que estabelecemos como as nossas atividades, porque de facto, oferecemos mesmo muita coisa." Esta afirmação evidencia a dificuldade de conciliar as atividades planeadas com o financiamento atribuído, sendo necessário recorrer a outras fontes de rendimento para garantir a viabilidade financeira da escola e manter a qualidade dos serviços oferecidos, como mencionado anteriormente.

Já na escola do EPC, a situação é diferente. O diretor afirma que o número de alunos excede o financiamento recebido: “É sempre mais do que 100%. Ou seja, nós temos sempre mais alunos do que o financiamento atribuído.” No entanto, a escola demonstra uma capacidade de gestão antecipada que permite lidar com este cenário: “E foi graças a essa gestão antecipada que permitiu aceitar esses alunos a mais. Até porque com esses alunos a mais íamos ter uma mozza mais ou menos de 60.000 euros.” Esta escola conseguiu garantir reservas financeiras suficientes para suportar o custo adicional até obter um novo financiamento, “sabendo que isto

podia acontecer, em que a linha de custo está a chegar perto da linha de financiamento, antecipei aqui algumas estratégias de gestão, quer de investimento, quer de amortização. Que retiraram um peso à estrutura atual.”

Como referido no RFAA, que destaca o esforço financeiro da escola do EPC, ao aceitar alunos para além dos financiados, “Destaca-se ainda o facto de (...) ter aceite um número superior de alunos relativamente aos financiados, de acordo com as suas capacidades físicas (instalações), tendo suportado o custo integral de cinco alunos do Curso Básico e outros cinco do Curso Secundário, em regime articulado e, ainda, de 50% das propinas de seis alunos do Curso Secundário de música em regime supletivo, evidenciando um esforço financeiro da instituição tendo em conta a sua dimensão.” Este esforço reflete a preocupação da escola do EPC em manter uma política de inclusão, mesmo que isso signifique suportar custos adicionais. Além disso, a boa gestão financeira permite à escola oferecer condições acima do exigido legalmente, como o próprio Diretor refere: “Portanto, significa que nós temos boa saúde financeira para poder dar as condições que até estão acima da lei. Mas acima da lei está o bom senso e a questão de justiça social.”

Em suma, enquanto a EPúb enfrenta limitações significativas no financiamento, obrigando a uma procura de soluções alternativas e uma gestão bastante pró-ativa, a escola do EPC apresenta uma maior flexibilidade financeira, que lhe permite manter um número de alunos superior ao financiado.

Após a realização da análise pode-se verificar as diferenças entre a gestão financeira da EPúb e da escola do EPC, assim como o impacto que o financiamento pode ter numa gestão eficaz e eficiente.

A EPúb mostrou capacidade de adaptação face ao orçamento vindo do Estado, sendo ele limitado (cerca de 25% para as atividades a que a escola se propõe realizar). Contudo, a Direção da mesma procurou estratégias como a utilização e valorização do seu espaço, assim como protocolos com entidades externas, para garantir a concretização dos objetivos. Estas estratégias não eliminam a necessidade de obterem mais financiamento, apenas representam a forma como a escola procura colmatar esta dificuldade para dar resposta às exigências que o EAEM adverte.

Já a escola do EPC, financiada através do contrato de patrocínio, demonstra uma maior autonomia na gestão financeira, permitindo assim uma abordagem mais flexível dos seus recursos. A escola financia mais alunos do que o número efetivo de alunos financiados pelo Estado e procura a renovação do corpo docente, o que revela uma antecipação e planeamento financeiro garantindo uma gestão eficiente. A autonomia financeira também possibilita uma gestão direcionada para as necessidades da escola, proporcionando um equilíbrio entre a

eficiência da utilização dos recursos e a eficácia na execução dos objetivos. Importa referir, que apesar desta eficiência, o PEEPriv não faz referência aos custos associados às atividades realizadas, o que dificulta uma análise mais transparente do impacto que essas atividades possam ter no orçamento da escola.

Assim, o financiamento, seja ele insuficiente ou flexível, tem um impacto de forma direta na capacidade das Direções das Escolas em garantir que os seus objetivos sejam cumpridos. Acredita-se que quanto maior a flexibilidade na gestão dos recursos, maior a capacidades das escolas serem eficazes e eficientes.

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar a gestão financeira de uma EPúb e de uma escola do EPC, comparando as mesmas, e avaliar o impacto que dos respectivos tipos de financiamento sobre uma gestão eficaz e eficiente. Através de uma análise qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas ao Diretor da EPúb e ao Diretor da Entidade Titular da escola do EPC, e à análise documental dos documentos estruturantes de cada escola, procurou-se compreender as práticas de gestão financeira e o seu efeito no cumprimento dos objetivos que a escolas se propõem.

A investigação revelou que o financiamento desempenha um papel importante na gestão das escolas analisadas, influenciando assim a capacidade de gerir tudo o que envolve a gestão de uma escola do EAEM. Na EPúb, o financiamento proveniente do Estado mostra ser insuficiente, para o cumprimento de todas as atividades planeadas, o que leva a uma procura de estratégias de aumento de receitas extra e a uma constante preocupação com a eficiência em gerir as receitas. Este cenário, exige uma gestão financeira muito rigorosa, onde a eficiência na utilização dos recursos disponíveis torna-se fulcral para garantir que as atividades e os objetos previstos nos documentos estruturantes sejam realizados e concretizados. Contudo, a gestão desta escola mostra uma capacidade de adaptação face ao financiamento reduzido vindo do Estado, mesmo não contemplando os vencimentos dos docentes e funcionários, ao contrário do que acontece na escola do EPC.

Em contrapartida, a escola do EPC financiada através do contrato de patrocínio, beneficia de uma maior autonomia na gestão dos recursos financeiros. A flexibilidade proporcionada pelo modelo de financiamento por aluno, permite uma adaptação mais rápida às necessidades, permitindo uma eficiência na gestão e renovação do corpo docente e das atividades. Esta escola demonstra que tem uma capacidade financeira de equilibrar o número de alunos com o financiamento disponível, recorrendo a reservas para conseguirem inscrever mais alunos do que os financiados. No entanto, a falta de transparência em relação aos custos associados às atividades do PAA, dificulta a análise sobre a eficácia e o uso dos recursos financeiros para garantir a realização das atividades previstas.

Após a análise é possível verificar que a flexibilidade na gestão financeira poderá ser um fator determinante para a gestão de uma Escola, tanto em termos de eficácia na concretização dos objetivos, como em termos de eficiência na utilização dos recursos financeiros. A escola que possui maior autonomia e liberdade na gestão do seu financiamento, consegue responder às necessidades que toda a gestão de uma escola possa envolver. Por outro lado, a escola que enfrenta mais restrições no seu financiamento, no caso da EPúb, depende de estratégias de

gestão pró-ativas e protocolos estratégicos com entidades para colmatar as limitações que possam surgir. Pode-se concluir assim que em ambas as escolas, o financiamento tem um impacto direto na gestão.

Foi possível verificar também que a EPúb tem um cuidado em estruturar o seu PE, com eixos de intervenção e planos de ação detalhados para a gestão financeira, enquanto que a escola do EPC foca-se mais em objetivos gerais, sem referência aos custos e às implicações financeiras das atividades realizadas patentes no PAA. Esta diferença pode refletir uma maior dependência da transparência perante o Estado e a comunidade educativa da EPúb, enquanto que na escola do EPC isso não acontece.

Em termos gerais, esta dissertação contribuiu para uma melhor compreensão do impacto que o financiamento tem, tanto nas escolas públicas como privadas com EAEM, dos desafios enfrentados pelas escolas e as estratégias de gestão financeira, destacando a importância de uma gestão eficiente e eficaz. Provavelmente uma maior autonomia na gestão financeira, aliada a uma transparência dos custos associados às atividades, poderia beneficiar tanto as escolas públicas como as do EPC, proporcionando um melhor equilíbrio entre a eficácia e a eficiência.

Esta dissertação abre espaço para futuras investigações, onde se poderá explorar de forma mais detalhada o impacto da transparência financeira bem como o papel dos protocolos com entidades, pois a adaptação e a inovação na gestão financeira, continuarão a ser elementos cruciais para a sobrevivência destas escolas com este tipo de ensino que exige esforços financeiros avultados pela sua natureza intrínseca.

Para concluir, o financiamento tem um impacto direto na capacidade de gestão das escolas do EAEM. As escolas que conseguem implementar uma gestão eficiente dos seus recursos, adaptando-se às limitações e oportunidades financeiras, conseguem garantir uma maior eficácia na concretização dos objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Afonso, N. (2009). *A Direcção das Escolas Públicas em Portugal: Dinâmicas do Contexto e Lógicas de Acção dos Gestores Escolares*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Alami, S., Desjeux, D., Garabau-Moussaoui, I. (2010). *Os métodos qualitativos*. Petrópolis: Vozes.
- ANQEP, *Cursos Artísticos Especializados*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Diretores das Escolas*. In Colecção em Foco. (1ª ed.). Porto: Edições Asa.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bento, A. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. in Mendonça, A. & Bento, A. (Org.) *Educação em tempo de mudança*. Funchal: Grafimadeira.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação*. (5ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Barroso, J. (2003). *Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução*. *Educação & Sociedade*, vol.24, nº 82, 63-92.
- Barroso, J. (2005) *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participada: Na Escola Todos Somos Gestores*. Lisboa: Texto Editora.
- Cabral, R. de F. (1999). *O Novo Voo de Ícaro - Discursos sobre Educação*. Lisboa: ESE: João de Deus.
- Capucha, L. (2008). *Planeamento e Avaliação de Projectos – Guião prático*, Lisboa.
- Carmo, H. (2008). *Metodologia da Investigação-Guia para Auto-aprendizagem*.(2ª ed.) Universidade Aberta.
- Clímaco, J. M. C. (2005). *A Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. (3ª ed.) Porto Alegre: Penso.
- Costa, E. (2018, dezembro). *Gestão de processos de liderança para o desenvolvimento organizacional: algumas notas e propósito da autonomia e flexibilidade curricular*. *Revista Educação Inclusiva* v.9 n2.

https://www.researchgate.net/publication/329842465_Gestao_e_processos_de_lideranca_para_o_desenvolvimento_organizacional_alguas_notas_a_proposito_da_autonomia_e_flexibilidade_curricular

Eurydice (2024), *Financiamento da Educação*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Fernandes, D., Ó, J. e M. Ferreira (2007). *Estudo de avaliação do ensino artístico*. Lisboa: Direcção Geral de Formação Vocacional do Ministério da Educação e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10451/5501>

Lima, J. A. (2008). *Em busca da boa escola - Instituições eficazes e sucesso educativo*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Manzini, E. J. (2008). *A entrevista na pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise: Considerações sobre a transcrição de entrevistas*. In: Livre-docência. Faculdade de Filosofia e Ciências -UNESP, FFC -UNESP, Brasil.

Neres, A., (2014). *Para uma escola de qualidade. Manual de gestão e administração para todos*. Fundação Fé e Cooperação. Parede: Príncipia Editora.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2016), *Education at a Glance 2016 OECD Indicators*, Paris, OECD Publishing.

Ribeiro, A., e Vieira, M. H. (2019). *A frequência do ensino da música em regime articulado em Portugal: resultados de um projeto de investigação-ação no Conservatório do Vale do Sousa*. Educação, Porto Alegre, v. 42, nº 1, 23-34.

Robalo, A. (1995). *Eficácia e eficiência organizacionais*. Revista Portuguesa de Gestão, (3), 105-116.

Pardal, L., Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Sander, B. (1992). *Administração da educação no Brasil: é hora da relevância*. Educação Brasileira: Brasília, v.4.

Sander, B. (1995). *Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas: Autores Associados.

Sebastião, J., Martins, S., Capucha, A. e Capucha, L. (2020). *School autonomy and decentralisation in Portugal: a reluctant and contradictory path*. *Em Autonomie Locali e Servizi Sociali*, Vol. 43 (2), II Mulino, p. 343-359.

Vieira, M. H. (2006). *O ensino da música em Portugal no início do séc. XXI*. Tese de Doutoramento em Estudos da Criança. Braga: Universidade do Minho.

Referências Legislativas

Decreto-Lei n.º 344/90, de 2 de novembro

Lei de Bases do Sistema Educativo n.º 46/86

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Decreto-Lei n.º 152/2013, de 4 de novembro

Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto

Portaria n.º 65/2022, de 1 de fevereiro

Portaria n.º 182/2022, de 15 de julho

ANEXO A

Consentimento Informado

A presente investigação surge no âmbito do Mestrado em Administração Escolar no ISCTE. O estudo tem por objetivo entender o impacto que o financiamento do EAEM possa ter numa Gestão Eficaz e Eficiente de uma escola, pública e privada. A investigação é realizada por Sandra Pinto, aluna no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, (com o endereço de e-mail: spoaa@iscte-iul.pt que poderá contactar em caso de necessidade, nomeadamente para esclarecimento de dúvidas ou partilha de comentários), sob orientação da Professora Eva Gonçalves (Investigadora integrada CIES- Iscte e Professora convidada auxiliar no Departamento de Pesquisa Social no Iscte).

A sua participação através da realização de uma entrevista semiestruturada de forma presencial ou online (com duração de cerca de 1h e com autorização de gravação de voz), irá contribuir para o conhecimento do impacto do financiamento do EAEM. Mais se informa que são inexistentes eventuais riscos ou constrangimentos ao colaborar na investigação.

A participação na investigação é **voluntária**: podendo escolher livremente participar ou não participar. Optando pela participação, tem liberdade para interromper em qualquer momento, sem prestar justificação e sem prejuízo.

Para além disso, toda a informação obtida neste estudo será estritamente anónima e confidencial, servindo somente para a elaboração e divulgação.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pela investigadora, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que aceito nele participar.

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome: _____

Assinatura: _____

ANEXO B

Guião da Entrevista Semiestruturada

Tema: Financiamento e Gestão do EAEM: comparação entre Público e Privado

Objetivo Geral: O objetivo desta entrevista é compreender a perspetiva e experiência sobre o impacto que o financiamento tem na gestão escolar e se há diferenças significativas entre escolas públicas e privadas.

Conceitos	Dimensões	Questões	Notas
Eficácia	Objetivos e metas a atingir	1.Quais os objetivos mencionados no PE e no PAA nesta escola que implique financiamento?	Comparar PEE e PAA
	Execução dos objetivos	2.Quais os objetivos que cumpriram e quais não conseguiram cumprir?	Aquisição de material, realização de eventos/atividades dentro e fora da escola, pagamentos aos docentes e não docentes, gestão de classes de instrumentos, etc
	Financiamento	3.O financiamento atribuído ajuda na concretização dos objetivos?	Mede o impacto
		4.Como caracteriza o processo de aquisição de financiamento? (valor, regulamentação, prazos)	
Eficiência	Gestão do financiamento	5.Como são utilizadas as verbas financiadas pelo ME?	
		6.Foi necessário procurar verbas extra? Se sim, de que tipo, junto de que entidades, onde e como?	

Conceitos	Dimensões	Questões	Notas
		7.Os recursos existentes, especificamente as verbas atribuídas ao EAEM, permitem concretizar todos os objetivos relativos a essa modalidade de ensino (na aquisição de materiais, instrumentos, realização de eventos dentro e fora da escola, pagamento aos docentes e não docentes)	
		8.Quantos objetivos foram atingidos com as verbas atribuídas? No caso de ter sobrado alguma parte das verbas financiadas pelo ME, o que foi feito com esses excedentes?	
	Execução do financiamento	9. Qual a taxa de execução concreta da verba financiada pelo ME?	Em complemento com o relatório financeiro Mede o impacto
		10. Os processos a seguir pelas escolas públicas e privadas facilitam/dificultam a gestão das verbas na concretização do seu projeto (PE e PAA)?	
		11. Permitem flexibilidade da gestão para o cumprimento do PE/PAA e objetivos relativos ao EAEM e para situações não previstas?	