

VERÔNICA MACHADO DE OLIVEIRA FERNANDES MANHA RODRIGUES

GESTÃO DEMOCRÁTICA: CAMINHO PARA EDUCAÇÃO E HUMANIZAÇÃO
NAS RELAÇÕES SOCIAIS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

SÃO PAULO

2008

VERÔNICA MACHADO DE OLIVEIRA FERNANDES MANHA RODRIGUES

GESTÃO DEMOCRÁTICA: CAMINHO PARA EDUCAÇÃO E HUMANIZAÇÃO
NAS RELAÇÕES SOCIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para aprovação da Habilitação de Administração Escolar do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo sob a orientação da Prof^a. Dra. Helena Machado de Paula Albuquerque e co-orientação da Prof^a. Dra. Marília Marino.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2008

BANCA EXAMINADORA

Autor: Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha Rodrigues

TÍTULO: Gestão Democrática: Caminho para Educação e Humanização nas Relações Sociais.

.....

.....

.....

Quem Sou Eu?

Quem decidia chorar quando criança?

Meu corpo?

Minha Emoção?

Minha Razão?

Difícil a resposta

Seguramente uma combinação

Um corpo que sofria...

Uma busca da mãe ausente...

Quem decidia brigar quando jovem?

Meu corpo?

Minha Emoção?

Minha Razão?

Mais difícil a resposta...

Um corpo querendo se “revelar”...

Uma emoção competitiva...

Uma razão plena de “autodefesa”

Quem decide mais tarde sofrer?

Meu corpo?

Minha Emoção?

Minha Razão?

Mais difícil ainda a resposta...

Um corpo tantas vezes doente...

Uma emoção não resolvida

Uma razão envolvida em mil questões...

Quem decide, um dia, criar a beleza?

Seguramente o corpo segue um “movimento” interior: a mão que segura o pincel...

A Emoção sente um “impulso” interior para entregar-se ao “momento inspirador”...

A Razão rende-se... Deixa “de lado” os problemas e entrega-se ao que surge...

Quem busca o “bom humor”?

Seguramente o corpo “beneficia-se” com ele... Sente o efeito do riso...

A Emoção se “entrega” às profundezas de uma alegria sem causa.

A Razão? Não entende a origem do mistério do riso num mundo “cruel”...

Quem “encontra” o Amor?

O corpo sente seu efeito “curador”...

A Emoção desconhece sua fonte, mas entrega-se a “ele”...

A Razão procura “apegar-se” àquilo que identifica como “amado”...

Beleza, Alegria e Amor

Ultrapassam a realidade material vivenciada pelo ser humano...

Como artistas “habitamos” um corpo material, pleno de emoção...

Utilizamos um cérebro para “explicar” o mistério presente...

Porém a beleza oriunda de um girassol

A alegria de sentir a Vida fluir dentro de Si e à sua volta

O Amor que pode conectá-lo à Natureza e ao Outro

Têm uma origem misteriosa...

Ao pintarmos um campo de girassóis

Ao compormos uma sonata

Ao socorrermos a criança abandonada

Descobrimos uma Fonte geradora do “mais dentro”

Quem “manda” nessa “ Fonte” ?

Quem Sou Eu?

Essa a grande Busca

Busca do Sentido que se traduz em Beleza, Alegria e Amor

(Ruy Espírito Santo)

DEDICATÓRIA

À minha querida e amada filha,

Manuela Oliveira F. M. Rodrigues

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, quem me dotou de sabedoria, persistência e paciência para ir sempre em frente e não me desesperar nos momentos em que tudo parecia impossível.

Agradeço ao meu amor, esposo e companheiro Edsandro que busca, com seu jeito peculiar de ser, me apoiar, me incentivar e me encorajar em todos os momentos de minha vida para que eu seja não apenas um profissional melhor, mas um ser humano melhor.

Agradeço a minha filha Manuela que com sua calma e tranquilidade irradia esperança de um futuro mais humano e pelas suas horas de soninho tão importantes para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais João e Rita e aos meus sogros Edson e Sandra que cuidaram maravilhosamente bem de minha filha para que eu pudesse trabalhar e estudar. Sem o carinho deles para com a Manuela eu não teria continuado.

Agradeço a Prof.^a Marília Marino que me ajudou a escolher o tema deste trabalho e me orientou no primeiro semestre.

Agradeço a Prof.^a Helena Machado de Paula Albuquerque que me orientou desde o início do ano, antes mesmo de ser minha orientadora, por toda sua dedicação, disponibilidade e incentivo.

Agradeço a todos os meus professores que me proporcionaram uma excelente formação acadêmica e também enquanto ser humano.

Agradeço a PUC por ter me recebido de braços abertos e me proporcionado tudo o que precisei para minha formação e também aos funcionários que por traz dos bastidores colaboraram para que o “espetáculo” pudesse acontecer.

E por fim, a todas as minhas amigas que ainda que distante as levarei comigo, em cada ato, em cada gesto e em cada diálogo com meus futuros alunos, resquícios haverão do quanto vocês colaboraram para minha formação também como ser humano.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar, estudar e compreender como administrar e estruturar uma instituição escolar, que esteja iniciando suas atividades, buscar caminhos para desenvolver uma gestão democrática na escola, bem como meios de tornar gestores mais humanos e competentes profissionalmente através do aperfeiçoamento do processo educativo e a partir de uma orientação administrativo-pedagógica, a partir de referências relevantes para o estudo do tema. E apresentando, com o apoio teórico, entre outros, de Paulo Freire, Dinair Leal da Hora, Anísio Teixeira, Helena Albuquerque, Alvaro Pinto, Heloísa Luck, a concepção de ser humano, mundo, sociedade, educação e gestão e a fundamentação teórica focada na gestão democrática, na educação transformadora e nas relações sociais. Posteriormente foi idealizado um projeto para a abertura de uma assessoria educacional, voltada para escola de educação infantil e ensino fundamental, que priorize a educação de qualidade e a gestão democrática. O planejamento e criação desta assessoria educacional foi precedido de uma pesquisa de campo onde foi analisada uma assessoria educacional. Após análise dos dados obtidos por meio dos questionários e levantados no decorrer do trabalho foi montada uma assessoria educacional de acordo com as exigências legais, administrativas e pedagógicas.

Palavras-Chave: Educação Transformadora, Gestão Democrática, Relações Sociais.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1	Introdução	08
1.1	Justificativa	09
1.2	Problema	10
1.3	Objetivo	11
1.4	Hipótese	12

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo I	Concepção de Ser Humano, Mundo, Sociedade, Educação e Gestão	14
Capítulo II	Educação do Ontem, do Hoje e do Amanhã	22
Capítulo III	Gestão Democrática.....	29
Capítulo IV	Liderança - Característica de um Gestor	36
Capítulo V	Humanização nas Relações Sociais	39
Capítulo VI	Gerenciando Diversidades no Desenvolvimento de Equipes	42
Capítulo VII	Competência e Vantagem Competitiva	48

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

8	Relatório De Assessoria E Consultoria Visitada	55
9	Análise Dos Dados	56
10	O Projeto De Assessoria Educacional	57
11	Exigências Burocráticas Para Abertura De Empresa	89

CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
----------------------------	----

Referências	93
-------------------	----

Anexos	98
--------------	----

INTRODUÇÃO

Esse trabalho surgiu a partir de experiências profissionais que tive enquanto contadora e enquanto professora.

Como contadora tive algumas experiências em escritório de contabilidade, em uma empresa de sociedade anônima com capital fechado, na controladoria de órgãos públicos, etc. Durante todo esse período pude verificar que o gestor desses locais estava sempre presente, que todos os funcionários o reconheciam como líder e que as relações pessoais eram priorizadas.

Durante minha trajetória como educanda e educadora questioneei o papel do gestor escolar que ora se escondia e ora se mostrava com todo autoritarismo. Quais seriam suas atribuições, seus principais desafios e suas mais importantes conquistas nesta área de atuação, será que o ensino também sofria sua influência? Será que bastava concluir o curso de “administração escolar” que o gestor estaria apto para sempre?

Assim outras dúvidas surgiram: por que nas empresas os gestores eram participativos, eram presentes e valorizavam as relações sociais e nas instituições escolares o gestor ora era ausente, ora se apresentava como autoritário e pouco valorizava as relações sociais?

Neste percurso uma questão muito importante também sempre se fez presente: como a equipe educacional poderá constituir um trabalho educativo e de

qualidade? O gestor precisa ser um profissional com perspectiva de um futuro com pessoas mais humanizadas, sendo necessário para tanto de um apoio administrativo e pedagógico na formação desses profissionais.

Frente a tantos desafios, este trabalho pretende levantar possibilidades de como a organização educativa que tem a responsabilidade de educar, formar e transformar pessoas para a vida pode contribuir para a melhoria da sociedade.

A partir dessas reflexões foi que cheguei ao tema deste Trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia (TCC) que tem como foco a capacitação e o papel do gestor na administração eficaz de uma unidade educativa e como tema a Gestão como caminho de educação e humanização nas relações sociais em instituições educativas.

JUSTIFICATIVA

Frente à complexa estrutura da instituição educacional verifica-se a necessidade de informações educacionais para a boa formação de gestores e professores e da dificuldade em estruturar e administrar uma escola, a qual demanda do gestor uma boa administração de pessoas, de recursos materiais, decisões precisas, bom relacionamento interpessoal e competência para conduzir um grupo de educadores a uma educação de excelência.

Enfatizo a importância em primeiro lugar de um gestor que domine a dimensão burocrática de sua função tão bem quanto preze uma educação que acontece além de um ambiente com quatro paredes, e em segundo lugar de uma equipe educacional que esteja preparada para a formação de educandos com ética e valores coerentes com a busca de crescimento humano.

Afirmo que o pleno desenvolvimento das habilidades e competências do gestor e de sua equipe dá um rosto à escola a qual assume um compromisso social.

Assim, este trabalho versa sobre um apoio às escolas iniciantes por meio de uma assessoria educacional que inclua curso de capacitação para gestores

escolares com vista a prepará-los para estruturar e administrar uma instituição escolar comprometida com a melhoria da educação e pela adoção de um paradigma de gestão democrática.

Considerando a gestão como caminho de humanização nas relações sociais e tendo como desafio propor uma gestão democrática, viabilizando uma educação transformadora, o presente trabalho busca discutir qual a importância do gestor em uma instituição escolar e da necessidade de cursos de capacitação para ele e para sua equipe de profissionais.

Este trabalho é de grande relevância para a construção de subsídios para estruturar uma escola que esteja iniciando suas atividades e propor soluções de como otimizar o ensino de uma instituição que já esteja em funcionamento, mas que necessite de uma orientação administrativo-pedagógica, bem como para atender as necessidades de educação continuada aos profissionais.

DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Como desenvolver uma gestão democrática na escola?

É possível tornar gestores mais humanos e competentes profissionalmente e como isso pode refletir na educação, formação e transformação de pessoas para a melhoria da sociedade?

OBJETIVO

Analisar, estudar e compreender (baseando-se na bibliografia selecionada, nas pesquisas de campo efetuadas e nas anotações de aula do curso de Pedagogia) como administrar e estruturar uma instituição escolar que esteja iniciando suas atividades.

Buscar caminhos para desenvolver uma gestão democrática na escola, bem como meios de tornar gestores mais humanos e competentes profissionalmente através do aperfeiçoamento do processo educativo e a partir de uma orientação administrativo-pedagógica.

Apresentar uma proposta de assessoria educacional que oriente o gestor em suas atividades e que proponha alternativas para otimizar o processo de ensino-aprendizagem.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Conceituar educação transformadora e gestão democrática e propor cursos de capacitação para professores, equipe técnica e principalmente para gestores focando sempre na necessidade de humanização nas relações sociais.

Estruturar uma assessoria educacional com todos seus aspectos legais e pedagógicos com base em uma educação transformadora e em uma gestão democrática.

HIPÓTESES

A gestão é um dos caminhos para a humanização nas relações sociais. A gestão democrática tem como paradigma a ação participativa no planejamento, nas decisões, nas ações e etc. O gestor no exercício de sua função está diretamente envolvido com pessoas e de acordo com seu perfil adota determinados tipos de formas para administrar a instituição escolar.

Determinados tipos de gestão impedem a autonomia das pessoas, não favorecem as relações sociais, aprisionam a capacidade de criação de novas alternativas para a resolução dos problemas e retarda o crescimento do profissional, principalmente enquanto ser humano.

Um caminho para a humanização nas relações sociais está numa educação que, ao invés de ser reprodutora de conhecimentos que diversas vezes são inúteis, seja transformadora em todos os seus sentidos, que transforme acima de tudo o aluno em um indivíduo preocupado e comprometido com as causas sociais.

Para a construção desse ideal de sociedade o gestor é a peça fundamental dessa complexa engrenagem. Um gestor crítico, que vise o coletivo, que prepare pessoas não apenas para dominar conhecimentos, mas que também saiba se relacionar com as pessoas torna-se fundamental nas relações sociais.

Enquanto gestor, este profissional precisa estar integrado com toda sua equipe e preocupado com sua formação. Para tanto, participar de cursos de reciclagem e aperfeiçoamento para si, além de propor cursos de capacitação para sua equipe é imprescindível. Para isso, o gestor precisa acreditar que isto não será mais um custo, mas um investimento.

Através da construção de subsídios para estruturar uma escola que prepare seus alunos para a vida em sociedade é possível estruturar ou re-estruturar uma escola de tal forma que, ao contrário de uma educação tradicional, ela por si só

estará dando a solução para o problema de otimização de seu ensino focando tanto o administrativo quanto o pedagógico.

Para abordar este tema conto com os seguintes autores: Dinair Leal da Hora, Helena Albuquerque, Álvaro Vieira Pinto, Paulo Freire, Heloísa Luck, entre outros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo I

CONCEPÇÃO DE SER HUMANO, MUNDO, SOCIEDADE, EDUCAÇÃO E GESTÃO

“Prezado Professor, Sou sobrevivente de um campo de concentração. Meus olhos viram o que nenhum homem deveria ver. Câmaras de gás construídas por engenheiros formados. Crianças envenenadas por médicos diplomados. Recém-nascidos mortos por enfermeiras treinadas. Mulheres e bebês fuzilados e queimados por graduados de colégios e universidades. Assim, tenho minhas suspeitas sobre a Educação. Meu pedido é: ajude seus alunos a tornarem-se humanos. Seus esforços nunca deverão produzir monstros treinados ou psicopatas hábeis. Ler, escrever e aritmética só são importantes para fazer nossas crianças mais humanas.”

(Trecho de uma carta deixada por um prisioneiro de campo de concentração da Alemanha nazista: 1940)

O homem pode ser definido em termos biológicos, psicológicos, sociais. Biologicamente, os homens são classificados como a espécie *Homo sapiens*. O *Homo sapiens* também pertence à família *hominidae*, família à qual também pertence o chimpanzé.

Psicologicamente, os homens são classificados segundo seu complexo comportamento, em especial pela sua linguagem e capacidade de raciocínio. A Neuropsicologia, em especial, busca empiricamente uma explicação para a relação corpo e mente.

Para os religiosos a alma é a essência do ser humano e normalmente associada à crença e adoração de Deus, deuses ou espíritos.

Para os filósofos, considerar cada uma destas perspectivas é importante, além das formas dos homens de se expressar, seja através da Arte, da Música e da Literatura ou simplesmente pelo contato com o outro.

Considerando os homens em todos seus aspectos verifica-se que eles são uma espécie eminentemente social e há algo que o diferencia do chimpanzé. Os homens criam estruturas sociais complexas, compostas de muitos grupos cooperantes e competidores. Estas estruturas variam desde as nações até ao nível da família, desde a comunidade até ao seu eu.

Embora os homens sejam racionais e altamente inteligentes, eles são os únicos que dependem, ao nascer, de cuidados especiais para sua sobrevivência, precisam aprender valores, ética e normas para conviver em sociedade e a educação é a grande colaboradora nesse processo.

Do meu ponto de vista o homem é um ser que pertence mais do que a espécie *Homo sapiens*, que representa mais do que comportamento, linguagem e capacidade de raciocínio, possui mais do que uma alma dentro de si e que faz muito mais do que expressar sua sabedoria e sentimento.

Para mim, como educadora, o homem é um ser humano que necessita de atenção às suas necessidades desde sua concepção, no ventre materno, que aprende tanto com exemplo quanto com conceitos, que busca algo que diversas vezes ele próprio não sabe, que não apenas tem atitudes consideradas inadequadas, mas que tem sim reações adequadas ao seu estado emocional proporcionado, entre outros, pela exclusão social, o homem se contrói com o outro e a partir das relações sociais.

Ao nascer e ao longo de sua vida depende não apenas de alimentação e de cuidados básicos de higiene, ele precisa de carinho e amor. Seu

comportamento, algumas vezes tão incompreendido, é reflexo de sua estrutura familiar e da sociedade a qual está inserido, sendo necessário para tanto de no mínimo bons exemplos. Sua linguagem não deve ser reprodutora de idéias incompreendidas e seu raciocínio não deve ser bloqueado por censuras, mas respeitado em sua totalidade. Dentro de seu corpo habita seus pensamentos, seus sentimentos, sua sabedoria, seus valores, enfim, o homem é um ser repleto porém incompleto, traz consigo o poder de transformar a si mesmo e a história do mundo a qual ele está inserido.

Ora, numa sociedade democrática não cabe um homem voltado exclusivamente para seus próprios interesses, portador de um saber estático. O homem é um ser social, um ser que desenvolverá suas especificidades individuais, mas ciente de sua importância e repercussão no âmbito social. Porém, essa consciência não é inata, ela é construída. Segundo Anísio Teixeira, a escola é local propício para a construção desta consciência social. Nela o indivíduo adquire valores; nela há condições para formar o ser social.

“Como a escola visa formar o homem para o modo de vida democrático, toda ela deve procurar, desde o início, mostrar que o indivíduo, em si e por si, é somente necessidades e impotências; que só existe em função dos outros e por causa dos outros; que a sua ação é sempre uma trans-ação com as coisas e pessoas e que saber é um conjunto de conceitos e operações destinados a atender àquelas necessidades, pela manipulação acertada e adequada das coisas e pela cooperação com os outros no trabalho que, hoje é sempre de grupo, cada um dependendo de todos e todos dependendo de cada um” (Teixeira, 1956, p. 10).

Para Anísio Teixeira a escola deve assumir seu papel formador, que é formar o novo homem, um homem adequado ao mundo moderno industrializado rumo ao progresso. Mas este homem não é o homem meramente disciplinado e automatizado. A escola deve ser agente da contínua transformação e reconstrução social, colaboradora da constante reflexão e revisão social frente à dinâmica e mobilidade de uma sociedade democrática:

“o conceito social de educação significa que, cuide a escola de interesses vocacionais ou interesses especiais de qualquer sorte, ela não será educativa se não utilizar esses interesses como meios para a participação em todos os interesses da sociedade... Cultura ou utilitarismo serão ideais educativos quando constituírem processo para uma plena e generosa participação na vida social” (Teixeira, 1930b, p. 88-89).

Assim sendo, é necessário que os educadores tenham sensibilidade para ver aquilo que está velado, que sejam deuses desse ser humano para compreender o sofrimento e o clamor de sua alma, ou seja, é necessário ser “Ser Humano” de uma sociedade que acima de tudo está sedenta de solidariedade. O outro é aprendizagem, o convívio com o outro nos ensina, nos transforma. O que somos hoje é reflexo das vivências com os outros no passado e o que seremos amanhã está ligado aos “outros” que hoje nos rodeiam.

Os diversos tipos de sociedade a qual estamos inseridos pertence a um único mundo: o nosso mundo. O mundo é a morada de todos os seres, ele fornece água, alimento e abrigo a todos, não faz discriminação entre espécie, raça ou sexo, tão pouco julga os seres em bons e maus, não há donos ou proprietários, ele acolhe a todos.

No entanto, ao longo dos anos um ser, considerado o mais racional de todas as espécies, o homem, tomou posse das partes do mundo, fez construções, destruiu florestas para aumentar “seu espaço”, criou produtos para facilitar unicamente a sua vida, desprezou o que não lhe era útil em rios e lagos, transformou a água pura e cristalina em poluída e imprópria para o consumo, isolou e puniu os animais e os seres vivos de todos os tipos, inclusive da sua própria espécie, de sua própria família.

O homem com toda sua racionalidade e ingenuidade puniu sua própria morada, poluiu sua própria água, destruiu a sombra que o protejeria nos dias quentes, discriminou sua própria espécie em busca de algo que nunca foi seu, o Planeta Terra, o planeta acolhedor que atualmente grita pelo socorro de sua água e terra e se necessário mostra sua fúria pelos longos anos de descaso.

Todos estão sofrendo com tamanha violência. Ocorre que o homem também criou uma complexa estrutura para sobreviver em grupo, uma estrutura formada por homens e mulheres a qual chamamos de sociedade, ou seja, há algo que pode salvar o mundo dos homens e esse alguém são eles próprios.

Caracteriza-se sociedade o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, gostos, preocupações e costumes, que tem algum tipo de organização e divisão de tarefas, que interagem entre si constituindo uma comunidade ou que compartilham o mesmo espaço. Uma sociedade é uma rede de relacionamentos entre pessoas, é uma comunidade interdependente. O significado geral de *sociedade* refere-se simplesmente a um grupo de pessoas vivendo juntas numa comunidade organizada.

A etimologia da palavra sociedade tem um significado belíssimo e condizente com o que representa viver num mundo para todos, ela vem do latim *societas*, uma "associação amistosa com outros". *Societas* é derivado de *socius*, que significa "companheiro", e assim o significado de sociedade é intimamente relacionado àquilo que é social. Está implícito no significado de sociedade que seus membros compartilham interesse ou preocupação mútuas sobre um objetivo comum.

Nessa sociedade criada pelo homem surge também seres humanos preocupados com a vida do mundo, dispostos a proteger o planeta e tudo o que há nele, seres humanos que vão de encontro às gerações passadas e presentes que os educaram para essa busca desenfreada do benefício próprio, para que protegendo a morada de todos, recuperando a pureza das águas, refazendo o que foi destruído por seus pais, possam ir ao encontro de gerações futuras que sejam educadas para a busca do que há de melhor à todos, a busca do bem comum e de uma sociedade sem exclusão. Essas concepções parecem utópicas, mas são possíveis.

“A cachoeira se forma a partir de uma gota d’água vinda da natureza”.

(Filme: O poder de um jovem)

Embora alguns teóricos argumentam que a sociedade nada mais é do que um efeito da ideologia dominante eu acredito e argumento que a sociedade pode caminhar para uma “associação amistosa com outros” através da educação.

Ao longo da história vários teóricos escreveram sobre a educação. Para Platão a educação era capaz de produzir filósofos-reis, para Rousseau a educação serve para libertar os jovens dos constrangimentos não-naturais de uma ordem social malévola e arbitrária e para Dewey a educação serve para ajudar o aluno a funcionar sem certeza, num mundo de mudanças constantes e ambiguidades que confundem.

A concepção que tenho de Educação é que o aluno possui um conjunto de conhecimentos factuais e habilidades intelectuais que adquiriu ao longo de sua vida. As habilidades intelectuais variam de aluno para aluno cabendo a escola respeitar os estilos de aprendizagem de cada aluno e adequar o ensino para que capacidades cognitivas como interpretação, julgamento e decisão dos fatos sejam valorizados nos alunos mais do que a memorização de conceitos e fórmulas sem sentido para o aluno, a educação é um processo dialético, acontece pela troca de conhecimentos entre educador e educando.

“Nesta concepção, o conhecimento não pode advir de um ato de “doação” que o educador faz ao educando, mas sim, um processo que se realiza no contato do homem com o mundo vivenciado, o qual não é estático, mas dinâmico e em transformação contínua. Supera a relação vertical, estabelecendo-se a relação dialógica. O diálogo supõe troca, os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo. “... e educador já não é aquele que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando, que ao ser educado, também educa ...”. Desse processo, advém um conhecimento que é crítico, porque foi obtido de uma forma autenticamente reflexiva, e implica em ato constante de desvelar a realidade, posicionando-se nela. O saber construído dessa forma percebe a necessidade de transformar o mundo, porque assim os homens se descobrem como seres históricos.”

Fonte: <http://www.centrorefeducacional.com.br/paulo1.html>

Portanto educação é para o crescimento e vem junto com a educação para a sociedade, ela acontece em todos os ambientes, a simulação de eventos naturais ou imaginários, tanto para aumentar a compreensão de conceitos complexos como para estimular a imaginação é um aspecto que merece atenção, além da importância da interdisciplinariedade nos mais diversos espaços educativos. Na educação “não há verdade geral, mas verdades históricas, socialmente construídas, parciais e provisórias”. (Hora, p.54, 1994)

Com o advento das novas tecnologias a educação precisa acompanhar as constantes mudanças que a sociedade se depara. O elevado volume de informação disponível às pessoas, em especial através da mídia, o estabelecimento de novos

padrões de comportamento social, a migração do trabalho regular para o trabalho em casa, a constante formação e reciclagem dos profissionais, a internacionalização do conhecimento, entre outros tem provocado dificuldade das pessoas em se relacionarem e o pivô pode estar no esquecimento do mundo social e a adoção estritamente do mundo virtual.

Por todos estes motivos, a escola deve ser um espaço privilegiado, rico em recursos que promova a aprendizagem, num ambiente onde os alunos possam construir os seus conhecimentos segundo os estilos individuais de aprendizagem que os caracteriza. Utilizando para o efeito sistemas interativos com apoio tecnológico, onde a motivação para a aprendizagem suscite no aluno o interesse pela pesquisa.

“A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.” (Hora, 1994, p.34)

Nesta proposta, caberia a escola adotar uma prática educativa e uma gestão participativa que considere, respeite, valorize e construa um novo social.

“O aprendizado, que advém da participação de todos na administração do processo educativo, possibilita a cada um dos sujeitos, individualmente e a todos coletivamente, o crescimento da pessoa humana em todos os seus aspectos: dignidade, atuação, criticidade, capacidade de decisão e ação, devendo ser respeitada na sua individualidade e sociabilidade.” (Hora, 1994, p. 122)

A gestão de uma unidade escolar pode ser feita de muitas formas, no entanto a adoção de uma gestão participativa a qual convide a todos, alunos, funcionários, pais, comunidade, a ser partícipe, ou seja, a ser parte no processo educativo é o caminho para uma educação mais humanizada e a gestão democrática transpõe todos os muros e se torna o norte para o gestor.

“Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando-se assim o fortalecimento do líder da escola em relação às normas dos órgãos administrativos centrais.” (Hora, 1994, p. 57)

Tal proposta demanda do gestor o abandono de sua pequena sala com poucos colaboradores para adotar uma muito maior, que transponha os muros escolares, por fim, essa proposta iria além de uma escola e de uma gestão, ela poderia ser direcionada a um gestor sábio, mas poderia ser acima de tudo direcionada a todos que são seres humanos, a todos que estejam integrados numa sociedade, a todos que consideram a gestão e a educação como caminho para humanização da sociedade, ou seja, a todos que habitam esse mundo o qual chamamos de Planeta Terra.

“Um pensamento simplório não dá conta de pensar esse todo complexo”

(Prof. Josimas – aula de Teologia – 2006 - PUCSP)

Capítulo II

EDUCAÇÃO DO ONTEM, DO HOJE E DO AMANHÃ

“O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só de quem constata o que ocorre, mas também de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da história, mas seu sujeito igualmente. No mundo da história, da cultura política, constato não para me adaptar, mas para mudar!”

(FREIRE,P., 1999 in BRITO, 2006)

A educação é uma constante realização da sociedade e está presente em toda vida do indivíduo. O ser humano responde aos estímulos sociais, cria hábitos de convívio social, ministra trabalho e se perpetua através da história. Assim, a educação é um produto cultural de cada época, ela procura desenvolver o homem por completo e visa conservar a sociedade enquanto a escola cria novas idéias.

Durante muito tempo, o currículo escolar foi tratado exclusivamente nos cursos formadores do profissional do ensino. Cabia a instituição escolar a função de transmissão do saber acumulado historicamente, cientificamente organizado, considerando aspectos lógicos e psicológicos tendo como pressuposto que uma formação teórica sólida garante uma prática conseqüente. A lógica subjacente a essa abordagem é a de que a teoria é guia da ação, caracterizando-se a separação entre a teoria e a prática. Fato característico na pedagogia tradicional, onde o aluno

é mero personagem no processo de ensino-aprendizagem. Nesta tendência vê-se uma falta de mobilidade do currículo, onde o professor simplesmente repassa conteúdos previamente programados e massificados, sem analisar sua importância e necessidade no contexto social em que está inserido.

Na Pedagogia Tradicional, a escola é vista como principal fonte de informação, de transformação cultural e ideológica das massas, respondendo aos interesses da burguesia como classe dominante. O Programa Educacional é extremamente rígido, contendo uma grande quantidade de informações, tratadas de forma descontextualizada e desconexa, visando a memorização e não a aprendizagem em si.

Ultimamente essa questão tem sido alvo de muitas discussões entre os educadores progressistas que, comprometidos com a maioria da clientela presente nas escolas, buscam inverter a lógica subjacente à abordagem anterior, orientando a seleção e organização dos conteúdos escolares a partir do pressuposto de que para essa maioria, teoria e prática se constituem numa unidade. Ou seja, no fazer gera-se o saber. Esses educadores progressistas, encontram-se dentro de linhas pedagógicas que visam a formação de um cidadão crítico, comprometido com necessidades de transformações sociais que imperam nos nossos dias.

A reformulação dos Programas de Ensino se torna possível por meio da descentralização dos currículos educacionais, proclamado na legislação do ensino, cabendo ao professor a tarefa de selecionar conteúdos de ensino adequados às peculiaridades locais, planos dos estabelecimentos e diferenças individuais, o que é uma das características mais marcantes presentes nas tendências pedagógicas que seguem essa linha, como: Pedagogia Liberal, Teoria Crítica Social dos conteúdos proposta por, entre outros autores, Saviani, Investigação-Ação e a Teoria Sócio-interacionista-construtivista, proposta por, entre outros, Vigotsky (propõem que as origens da vida consciente e do pensamento abstrato deveriam ser procuradas na interação do organismo com as condições de vida social, e nas formas histórico-sociais de vida da espécie humana e não, como muitos acreditavam, no mundo espiritual e sensorial do homem, procurando analisar o reflexo do mundo exterior no mundo interior dos indivíduos, a partir da interação destes sujeitos com a realidade, lembrando que a origem das mudanças que ocorrem no homem, ao longo do seu

desenvolvimento, está, segundo seus princípios, na sociedade, na cultura e na sua história.

"O aprendizado adequadamente organizado resulta em desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos de desenvolvimento que, de outra forma, seriam impossíveis de acontecer." (Vigotsky, 1987:101)

Sendo assim, acredita-se que uma das competências básicas inerentes ao trabalho docente é a de decidir sobre a qualidade e a quantidade de conhecimentos, idéias, conceitos e princípios a serem explorados nas atividades curriculares, estabelecendo uma relação intrínseca com a realidade social que está inserida, contextualizando assim o ensino.

Essas tendências Pedagógicas dirigem sua atenção à necessidade de criar nos alunos expectativas, habilidades, conhecimentos e competências, que lhes dêem subsídios para serem cada vez mais ativos, capazes de analisar as condições históricas, sociais e políticas em que se desenvolvem, para que não somente possam descrever o mundo que os rodeiam, mas que sejam capazes de transformá-lo.

"A educação como formação, como processo de conhecimento, de ensino, de aprendizagem, se tornou, ao longo da aventura no mundo dos seres humanos, uma conotação de sua natureza, gestando-se na história como a vocação para a humanização." (FREIRE, 1993, p. 21 in Albuquerque)

Verifica-se que a partir da prática docente, na atual organização escolar, o educador em formação, deve procurar explicar e compreender os problemas presentes na escola onde irá atuar, para que, a partir dessa compreensão, possa propor formas de organização e seleção de conteúdos mais voltados para os interesses da grande maioria da sua clientela.

Sabe-se que a questão dos conteúdos escolares assume diferentes orientações conforme as várias teorias da educação construídas historicamente. Na teoria da Escola Tradicional, a ênfase recai na transmissão do conhecimento que deve ser rigorosamente lógico, sistematizado e ordenado, expressando “verdades” que pairam sobre a sociedade e os indivíduos. O importante é aprender a cultura acumulada pela humanidade. Na teoria da Escola Nova a ênfase está na redescoberta do conhecimento a partir da atividade do aluno. A tônica recai na maneira pela qual o aluno aprende os conteúdos, ou seja: o processo. Na teoria da Escola Tecnicista a ênfase desloca-se para a obtenção de informações específicas e objetivas, cientificamente ordenadas, tendo em vista a produtividade. O importante é o bom desempenho no trabalho, em testes ou exames. Dentro das teorias progressistas, observa-se hoje várias tendências, como mencionadas acima. Alguns mostram a necessidade de que seja feita uma transmissão competente do saber acumulado pela humanidade, mas chamam a atenção de que este conteúdo deve ser analisado de forma crítica, no intuito de torná-lo “vivo” e “atual”. Outros, procuram redefinir os conteúdos a partir de um determinado ponto de vista de classe, onde alguns conteúdos são mais “verdadeiros”. Outros ainda, colocam a questão ao nível da sistematização coletiva do conhecimento a partir de problemas postos pela prática social.

Vê-se, assim, que a amplitude, a complexidade e a importância da organização e seleção dos conteúdos são indiscutíveis. No entanto, o que se presencia ao nível da literatura da área, é a ausência de um tratamento mais orgânico da questão do conteúdo, especificando o ideário pedagógico, os pressupostos subjacentes às diferentes formas de seleção e organização de conteúdos. O que se apresenta ao professor em formação hoje, são instrumentos de orientação predominantemente tecnicistas, como se fossem a única e científica forma de tratamento da questão.

Os professores, no seu dia-a-dia, em contato com alunos concretos, pertencentes a uma sociedade concreta, sentem, mas não compreendem, os determinantes da distância que existe entre os conteúdos preconizados pela escola e pelos didatas e os interesses e necessidades práticas dos seus alunos.

Sabe-se que o conteúdo, o conhecimento, só adquirem significado se vinculados à realidade existencial dos alunos, se voltados para a resolução dos problemas colocados pela prática social e capazes de fornecer instrumentais teóricos e práticos para negar dialeticamente esta mesma prática social. E é neste contexto que a Teoria Crítica do Ensino, como outras tendências dentro da linha progressista da educação, vem com uma proposta para colocar em prática essa necessidade.

Convém ressaltar que os professores percebem a defasagem entre o conteúdo programático determinado pela escola e os interesses e necessidades práticas dos seus alunos como uma questão de falta de “adaptação”. Isto demonstra que a consciência gerada na prática diária só atinge um determinado nível de explicação, não chegando à compreensão profunda do problema, que não está só em currículos com conteúdos distantes ou adaptados à realidade dos alunos, mas está, principalmente, na natureza dos conteúdos que são definidos a partir de critérios políticos encobertos sob critérios técnicos.

Assim, na prática cotidiana, dos três níveis de competência que lhe foram apresentados como seus no processo de ensino, quais sejam, planejamento, execução e avaliação, apenas o nível de execução lhe é reservado. A concepção do processo do seu trabalho, bem como o controle dos seus resultados, quase nunca lhes pertencem.

Isto implica em alterar a concepção de educação comumente veiculada nas escolas. Hoje, a organização do trabalho escolar caracteriza-se por um processo de ensino centrado no eixo da transmissão-assimilação que leva o professor ao cumprimento de tarefas, à preocupação de “dar uma boa aula”. Isso decorre de uma concepção de educação que vê o processo de ensino como um processo de distribuição do conhecimento que é previamente definido, desvinculado dos problemas postos pela prática social. É a teoria como guia da ação prática, na pedagogia tradicional.

Para atender à lógica, os interesses e necessidades da maioria de nossos alunos, a concepção de educação não pode se limitar à questão da distribuição de conteúdos, logicamente estruturados pelo professor, nem à organização de temas segundo interesses individuais dos alunos, mas ela inclui a sistematização coletiva

de conteúdos, a qual envolve a coletivização da prática social dos alunos que, problematizada, vai gerar as questões a serem estudadas durante o curso. Então, ao invés de transmitir um conteúdo que seria definido “a priori” por grupos de especialistas, o conteúdo a ser trabalhado é definido a partir das necessidades colocadas pelas práticas sociais.

Assim, não se trata apenas de transmitir conhecimentos, embora o inclua, mas é sobretudo instrumentalizar, prática e teoricamente, as pessoas para darem conta de problemas igualmente práticos e dessa forma adotar a educação transformadora como meio de transformação do meio.

Segundo Pinto, em seu livro “Sete Lições para educação de Adultos” a Educação é a formação do homem pela sociedade, ou seja, o processo pelo qual a sociedade atua constantemente sobre o desenvolvimento do ser humano no intento de integrá-lo no modo de ser social vigente e de conduzi-lo a aceitar e buscar os fins coletivos e que a educação é um fato histórico (decorrente de um fenômeno no tempo), fato social (determinada pelo interesse que move a comunidade a integrar todos os seus membros à forma social vigente) e um fato existencial (modo pelo qual o homem se faz ser homem... é o processo pelo qual o homem adquire sua essência – real, social, não metafísica) .

Para Pinto, em virtude de não haver um conceito de educação produzida por cada tipo de sociedade, não é possível estabelecer em abstrato um modelo de educação e pretender levá-lo à prática. A verdadeira educação é a que torna-se possível em determinada formação histórico-social em virtude da qualidade e quantidade das forças de trabalho, natureza e fins dos objetos produzidos, etc.

O modelo de educação proposto por Paulo Freire se diferencia da educação tradicional, pois abomina dentre outras coisas a dependência dominadora, que inclui dentre outras a relação de dominação do educador sobre o educando.

Na ação educativa libertadora, existe uma relação de troca horizontal entre educador e educando exigindo-se nesta troca, atitude de transformação da realidade conhecida. É por isso, que a educação libertadora é acima de tudo uma educação conscientizadora, na medida em que além de conhecer a realidade, busca

transformá-la, ou seja, tanto o educador quanto o educando aprofundam seus conhecimentos em torno do mesmo objeto cognoscível para poder intervir sobre ele. Neste sentido, quanto mais se articula o conhecimento frente ao mundo, mais os educandos se sentirão desafiados a buscar respostas, e conseqüentemente quanto mais incitados, mais serão levados a um estado de consciência crítica e transformadora frente à realidade. Esta relação dialética é cada vez mais incorporada na medida em que, educadores e educandos se fazem sujeitos do seu processo.

Capítulo III

GESTÃO DEMOCRÁTICA

“Na gestão democrática, estabelecem-se relações igualitárias de respeito mútuo, cooperativas, há diálogo, liberdade de pensamento e de expressão, criatividade, criticidade, participação, chefes são substituídos por coordenadores de trabalho. A fonte de poder não está no cargo, na posição, mas no conhecimento, na experiência.” (Albuquerque, H., 2005, p. 56)

A Gestão Democrática de Ensino contempla diferentes formas de participação coletiva da comunidade escolar e local nos processos de administração de recursos, sejam eles financeiros, patrimônio, etc.

Para que a gestão democrática aconteça faz-se necessário que o gestor promova, articule e envolva as pessoas na gestão escolar e também que desenvolva as instituições de deliberação coletiva e integradora.

As competências básicas para os gestores educacionais são:

- Resolver problemas de forma prática;
- Combinar idéias e informações que possibilitem a ação democrática;
- Lidar com interdependência para articular pessoas; e
- Gerir recursos em favor de objetivos compartilhados.

Para Luck, em “A evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática”, é necessário que aconteça, primeiramente, a mudança de paradigma de “Administração” para “Gestão” na busca da articulação e sinergia coletiva, a qual objetiva a orientação para uma gestão competente.

Começando por conceituar o termo gestão, a autora busca explicar que tal termo é caracterizado pela importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Diretamente associado à democratização do processo pedagógico, a gestão visa à participação de todos nas decisões e o comprometimento coletivo com resultados educacionais efetivos e significativos

Ao longo do tempo percebeu-se que em virtude de ações isoladas, a educação não tem promovido a melhoria da qualidade de ensino. Tal constatação demanda ações articuladas e conjuntas para que haja sinergia coletiva, ou seja, o somatório de esforços em prol de um mesmo fim é que promoverá a melhoria da qualidade de ensino. Tais ações conjuntas necessitam dos participantes uma visão global do estabelecimento de ensino como instituição social capaz de promover a sinergia pedagógica que necessitam.

A gestão democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades e tomadas de decisões. Tal gestão cultiva relações democráticas e serve como norteadora na construção da autonomia competente. A gestão democrática é um novo olhar que valoriza as decisões referentes ao processo de ensino e envolve tanto quem vai realizar esta prática quanto os usuários.

Em virtude das mudanças radicais ocorridas no modo de conduzir uma organização de ensino, o termo administração deu lugar ao termo gestão, o qual não é apenas uma substituição terminológica, mas um conjunto de mudanças de orientações e ações em todos os âmbitos da educação e de sua gestão.

Com a mudança de paradigmas ocorrida nas organizações educacionais a idéia de gestão educacional desenvolve-se associada a sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc. Segundo a autora, a expressão gestão educacional representa um novo paradigma que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da

dinamização da rede de relações que ocorrem dialeticamente no seu contexto interno e externo.

Assim, mais do que substituição de terminologia, gestão educacional é uma proposição de um novo conceito de organização educacional que busca superar as limitações da administração, de acordo com uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão de sua complexidade e dinamicidade para a construção de uma nova realidade, a qual as pessoas participam criticamente e contribuem para o desenvolvimento da organização.

Para a autora, na administração a organização é vista como um processo racional de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista. Além disso, administrar está vinculado a comandar e controlar.

O destaque principal entre administração e gestão está, conforme cita a autora, nas inúmeras concepções não abraçadas pela administração, entre elas a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto pedagógico, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança, o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização, a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos.

O emprego da gestão nas organizações no lugar da administração não existe para negá-la ou menosprezá-la, mas uma nova ótica a qual foi desenvolvida para superar a anterior visando o progresso e a evolução.

Junto com a alteração do termo administrador para gestor vem o exercício deste papel nas instituições.

A Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Título IV que trata da Organização da Educação Nacional, estabelece que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Desta forma, verifica-se que a implantação da gestão democrática é algo que precisa ser exercido nas instituições escolares.

Albuquerque coloca que é importante a gestão e a educação estarem vinculados de acordo com os resultados que se pretende almejar e que devem ser conhecidos pelos administradores da Educação,“(...) para mudar um padrão de gestão é preciso ter clareza sobre a natureza da Educação que se deseja, e também que a missão de construí-la seja assumida.” (ALBUQUERQUE, p.51, 2005)

Para a autora a questão da organização escolar é algo peculiar a educação visto que seu produto final é o ser humano. Muitas marcas que existem na educação são resultado de medidas que tem ofuscado o brilho dos educadores e, paulatinamente, restringido sua autonomia no exercício de sua profissão.

“O racionalismo excessivo; o enclausuramento de cada instância da estrutura em si mesma; a comunicação deficitária em cada órgão e intraórgãos; a descontinuidade, a omissão e o consequente desrespeito à experiência acumulada; a avaliação das necessidades das escolas e a tomada de decisão sobre as ações que a afetam por instâncias superiores, distantes e alheias à prática escolar; a desconfiança em relação a capacidade dos educadores da rede para opinar e propor alternativas de solução para os problemas do ensino têm sido, historicamente, as marcas preponderantes da gestão educacional.” (Albuquerque, p.50, 2005)

Para que haja uma Educação democrática, segundo a autora, é mister que ela tenha características de equidade (igualdade de oportunidades, vaga para todos, etc.) e qualidade (ensino que viabilize o crescimento pessoal e permita através de meios de conteúdos e de metodologias, a libertação e a construção de uma realidade que seja capaz de transformar a sociedade em favor de todos. “A escola democrática propicia, com equidade, o crescimento do homem como indivíduo e cidadão. Essa é a essência de sua função educativa.” (ALBUQUERQUE, 2005, p. 53)

Hora, em seu livro intitulado “*Gestão Democrática na Escola*”, abre reflexão sobre a Gestão Democrática exercida dentro de uma instituição escolar, suas práticas, a participação como elemento fundamental e seus resultados.

Começando por relatar as atitudes de um administrador, a autora relata que o diretor de escola tem como funções básicas organizar e administrar e esquece que sua função vai além disso, se esquece de realizar uma liderança política, cultural e pedagógica cujo objetivo é o de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela e cuidar do nível cultural das massas. O administrador torna-se mero repassador de ordens, possui ações centralizadoras e autoritárias, acredita que seu papel é o de controlar e fiscalizar.

Posteriormente, a autora vai relatar as atitudes de um gestor e nesta perspectiva o diretor é capaz de gerar um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação de todos na definição de estratégias, organização da escola, na redefinição de seus conteúdos, ou seja, recuperar o verdadeiro sentido educativo da administração escolar.

Para a autora a escola deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das partes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências da sociedade.

Numa gestão democrática a educação está diretamente vinculada ao compromisso sociopolítico e com os interesses reais e coletivos da sociedade. Considerando uma gestão focada na construção coletiva é imprescindível a participação de toda comunidade escolar nas decisões do processo educativo, resultando assim na democratização das relações.

A autora coloca ainda a visão segundo uma perspectiva de gestão democrática:

“(...) diretor é quem está na liderança e a serviço da comunidade escolar, os especialistas (supervisor, orientador, diretor) possuem um conhecimento específico de uma área assim como o professor, as expectativas que alunos, pais, comunidade têm em relação a escola é uma dimensão que deve ser conhecida para ser atendida, predomina-se o coletivo, a crítica e autocrítica e a gestão da escola é resultado do exercício de todos.”(*Hora, 1994, p.30*)”

No que se refere ao regimento escolar, este deverá ser a fiel expressão de uma escola livre e democrática a serviço dos interesses da maioria da população, contendo essencialmente as intenções, os princípios e os pressupostos pedagógicos para servir de instrumento de participação coletiva e consciente.

A autora segue relatando experiências de uma escola que adotou uma gestão democrática e que com a participação de todos os atores envolvidos no processo pôde transformar-se numa história de sucesso. Uma das atitudes adotadas foi, nas palavras da autora, “de ouvir a comunidade buscando um ensino participativo em que os alunos fossem condutores de sua própria aprendizagem.”

A autora finaliza por concluir que coerência entre discurso e prática é fundamental para um diretor democrático, que a prática da gestão democrática participativa traz ganhos fundamentais para o pedagógico, demonstra uma possibilidade concreta para a democratização do ensino, na medida em que envolve a todos, os estimulam a adotarem atitudes políticas livres e responsáveis e que os resultados obtidos durante sua pesquisa numa escola que adotou a gestão democrática foram mais que satisfatórios, foram humanizadores.

Os efeitos da gestão escolar ultrapassam os muros da escola e da comunidade visto que ela identifica espaços de participação da escola na comunidade local, cria estratégias de mobilização de pessoas e setores da

comunidade e examina processos democráticos de decisão e mecanismos de integração das escolas com a comunidade.

Cabe ao gestor desenvolver habilidades para identificar espaços e ações concretas de participação como conhecer a realidade local, sua cultura, contar com a presença da comunidade pode resultar em parcerias importantes para desenvolver uma gestão voltada para as transformações sociais e culturais, etc.

O maior desafio da gestão democrática é a autonomia da escola e a integração com a comunidade e é de responsabilidade da equipe gestora a promoção de ações da escola para a comunidade e da comunidade para a escola.

Para que a participação da comunidade na escola seja mais efetiva é importante que as pessoas conheçam as leis que a rege, as políticas governamentais propostas para a educação e as concepções que norteiam as políticas, que conheçam as atividades desenvolvidas e que tenha a presença dos órgãos colegiados para articular interesses na construção de uma proposta pedagógica mais abrangente.

Capítulo IV

LIDERANÇA - CARACTERÍSTICA DE UM GESTOR

Uma liderança, de fato, consiste em abordar a alma de uma pessoa, e dar-lhe asas. (Anselm Grün in Luck, H., 2008)

Para Luck, em *Liderança em Gestão Escolar*, todo trabalho em educação implica ação de liderança que se constitui na capacidade de influenciar positivamente as pessoas e, em conjunto, construir conhecimento, desenvolver competências, realizar projetos, promover melhorias e desenvolverem coletivamente as inteligências sociais e emocionais. Para que isso aconteça não basta unicamente boa vontade.

A gestão escolar é um processo compartilhado, torna-se necessário considerar o desdobramento da liderança em co-liderança ou liderança compartilhada.

A liderança na gestão escolar constitui-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais.

Gestão pressupõe o exercício de liderança, sem a qual não se realiza, porém é mais abrangente que isto. Não é possível haver gestão sem liderança.

É importante explicitar o significado de liderança e sua relação com a gestão escolar como conceito dinâmico.

Liderança é um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltadas para influenciar pessoas e produzir resultados. Isso sempre com o objetivo de superar desafios e contradições.

A qualidade da gestão exerce uma relação direta com a liderança do gestor e a qualidade do ensino e desenvolvimento dos alunos.

O trabalho apresenta perspectivas e possibilidades no sentido de compreensão sobre a liderança, seus desdobramentos. Sua perspectiva é a de influenciar a adoção de práticas integradas, participativas e empreendedoras na realização dos objetivos educacionais da escola. Alguns tipos de liderança ao longo da história foram conceituadas:

- ✓ A liderança transformacional consiste numa liderança orientada por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização.
- ✓ A liderança transacional focaliza as interações das pessoas e estilos de relacionamento mantidos por elas, como forma de promover a unidade da organização.

Portanto, essa liderança procura influir no conjunto das relações entre as pessoas participantes da comunidade escolar, mobilizando-as para troca de experiências e idéias, aprender em conjunto e a se articularem.

- ✓ A liderança compartilhada é indicada como liderança distribuída. Ela situa-se no contexto onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, mas também um mandato constitucional.
- ✓ A co-liderança é exercida entre os profissionais da equipe de gestão da escola e por todos os atores da comunidade escolar.

A importância da gestão compartilhada e da co-liderança se destaca a partir da compreensão de que a liderança é um processo e não uma posição ou cargo.

- ✓ A liderança educativa é centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido de seu estabelecimento como organizações que aprendem.

- ✓ Liderança integradora ou holística, leva em consideração não apenas este ou aquele aspecto da realidade, mas o conjunto de todos eles.

O princípio norteador da liderança integradora é o de que o trabalho educacional se realiza numa teia dinâmica de eventos inter-relacionados.

- ✓ A liderança e o poder implicam uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação.
- ✓ A liderança e o desenvolvimento pressupõem ir além das necessárias rotinas e padronizações do trabalho que apenas determinam os padrões mínimos a serem cumpridos por todos que fazem parte de um sistema.
- ✓ A liderança e o controle não se excluem entre si, mas vão criar mecanismos de acompanhamento da ação educativa e a concretização e efetivação dos objetivos propostos pelas organizações, no caso, as escolares.

Capítulo V

HUMANIZAÇÃO NAS RELAÇÕES SOCIAIS

- Eu, agora, diria a nós, como educadores e educadoras: ai daqueles e daquelas entre nós que pararem com sua capacidade de sonhar, de inventar a sua coragem, de denunciar e anunciar. Ai daqueles e daquelas que, em lugar de visitar de vez em quando o amanhã, o futuro, pelo profundo engajamento com o hoje, com o aqui e agora, ai daqueles que em lugar desta viagem constante ao amanhã, se atrelam a um passado de exploração e de rotina. (Freire, P. in Albuquerque, H., 2005, p. 49)

O gestor deve ter um olhar além de suas funções burocráticas, ele é o grande construtor de cenários para que as pessoas possam atuar de tal forma que cresçam profissionalmente e também enquanto ser humano. O gestor é alguém preocupado com as pessoas e que precisa ser capaz de fazer uma leitura dos potenciais da escola e das pessoas para que com os recursos que tem consiga criar um modelo estratégico de gestão sendo a gestão equilibrada sua meta de gestão.

O gestor possui limitações de tempo, de alcance de sua liderança, entre outros. Portanto, é imprescindível buscar aliados, ou seja, pessoas com quem possa contar, exercendo desta forma uma gestão compartilhada.

O gestor é um líder que necessita estar atento aos aspectos administrativos e pedagógicos, quando comprometido com a educação traz consigo a esperança e prepara o futuro, visto que o gestor educacional, como assim chamo, é alguém que lida com a infância e com a juventude, logo é alguém que investe no futuro, sendo seu produto principal a qualidade educacional e embora vise o lucro, no caso de escolas particulares, seu foco não se baseia em cálculos, mas em pessoas. Assim, o gestor educacional é o guardião das possibilidades futuras, é o ser humano que acredita em outro ser humano tendo por base a esperança.

No que tange os aspectos administrativos é de suma importância que o gestor desenvolva suas competências para que a administração dos recursos financeiros sejam corretamente aplicados, que utilize os recursos de pessoas de tal forma que tenha o conhecimento, acompanhamento e controle das atividades realizadas, porém dando aos seus colaboradores autonomia para realizá-las.

Gestores mais humanos e competente profissionalmente refletem na educação através do acompanhamento nas reuniões e encontros pedagógicos através de sua experiência docente, partindo do pressuposto que o gestor tenha lecionada antes de assumir a gestão escolar e conheça na prática os desafios pedagógicos. Nos horários de estudos pode buscar soluções de aprendizagem discutindo e/ou sugerindo leituras de apoio.

“A educação como formação, como processo de conhecimento, de ensino, de aprendizagem, se tornou, ao longo da aventura no mundo dos seres humanos, uma conotação de sua natureza, gestando-se na história como a vocação para a humanização.” (Freire, P., in Albuquerque, H., 2005, p. 51)

As reuniões favorecem também as relações sociais, a troca de conhecimentos e a socialização. Através do acompanhamento das atividades pedagógicas e da implementação de grupos de estudos também estaria o gestor

contribuindo para a formação do professor e de toda equipe de apoio educacional. Cursos externos ou cursos oferecidos aos profissionais da educação também seria algo que complementaria a formação do profissional. É importante salientar que a educação continuada é algo necessário a todos e que quando o gestor tem em sua equipe pessoas preparadas e comprometida com a educação a instituição escolar estará ganhando em:

- Qualidade de ensino;
- Qualidade de atendimento ao público; e
- Boa apresentação da instituição com a limpeza, manutenção e conservação do local.

Pessoas capacitadas em com competência para desenvolver suas atividades, bem como felizes com seu trabalho e com as relações sociais elevam seu desempenho na execução de suas tarefas e conseqüentemente no resultado geral da instituição escolar. Portanto, o gestor investindo seu tempo e/ou recursos financeiros na formação de sua equipe estará contribuindo para os resultados de sua instituição.

A instituição escolar é uma organização burocrática com características próprias e com inserção num mundo contemporâneo com relações complexas, portanto a aquisição do conhecimento é algo indispensável ao ser humano, pois é através dele que somos libertos da mediocridade.

Capítulo VI

GERENCIANDO DIVERSIDADES NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Com a globalização e conseqüente aumento da competição, as empresas buscam, a cada dia, novas formas de manter e expandir sua participação no mercado, seja na melhoria da qualidade dos produtos oferecidos ou na busca pela excelência dos serviços prestados.

Neste cenário é cada dia mais valorizado a existência de uma equipe disposta a enfrentar os desafios propostos pelo mercado.

Porém, não se pode considerar um grupo de pessoas trabalhando em conjunto uma equipe. Para que esse conjunto de pessoas se torne uma equipe é necessário que um elo de identidade as una, um objetivo comum.

Este objetivo pode estar relacionado aos objetivos do grupo, a um processo, aos objetivos da organização, ao desenvolvimento coletivo, entre outros.

Apesar de possuírem um objetivo comum, as pessoas que compõem uma equipe são diferentes, diferenças que vão além da raça, cultura, sexo, religião ou etnias. Cada pessoa possui motivações e histórias de vida diferentes.

É o adequado gerenciamento dessas diferenças individuais, dessas inteligências múltiplas que tornará uma equipe vencedora, uma equipe capaz de atingir, com altíssima performance, os objetivos propostos pela organização e

também capaz de promover aos demais membros o enriquecimento de conhecimentos técnicos, gerenciais e emocionais.

Para sobreviver no atual mundo de negócios onde a empresa necessita reagir a mudanças bruscas de cenários, torna-se cada vez mais necessária a presença de equipes bem preparadas e com membros que se completem, multidisciplinares, pois é a partir das diferenças individuais que os diferentes pontos de vista, vivências ou valores são abordados e tratados cada vez com mais qualidade, agilidade, eficiência e antecedência, gerando bons frutos à organização.

“No confronto e na convivência com os outros é que cada grupo social aprende, sobretudo, o sentido das coisas e do mundo. Para viver, o homem atribui sentido à sua vida, às suas ações, àquilo que o cerca. Assim, o barulho de um trovão terá um significado diferente para o índio do Amazonas, para um agricultor no sertão ou para um homem da cidade, de acordo com o momento ou situação em que esses sujeitos vivem.”
(EU, VOCÊ, NÓS)

Existem várias vantagens de se trabalhar em equipe, como a agilidade na captação e reuso de informações, enriquecimento das idéias e dos integrantes da equipe, comprometimento e assunção de riscos em conjunto, entre outras. Tais vantagens eliminam o risco do insucesso, pois a responsabilidade sobre o resultado final é compartilhada fazendo com que todos se sintam responsáveis e motivados.

No processo de compartilhamento de responsabilidades o papel do gestor é fundamental. Ele deve proporcionar aos liderados condições para que este processo gere motivação e comprometimento.

“Os estudos da motivação mostram a estreita relação entre chefia e motivação dos membros da organização e, conseqüentemente, entre chefia e produtividade. Herzberg aponta como função primordial das chefias o planejamento e a organização dos seus setores de forma a possibilitar condições para a auto-expressão e auto-realização de seus subordinados. A forma de organizar o setor ou área, de modo a possibilitar o desenvolvimento do potencial humano, deveria ser uma preocupação constante dos que detêm a responsabilidade de chefia.”

(AGUIAR, P183, 1988)

Para obter as vantagens de se trabalhar em equipe o líder deve buscar a integração das diferenças individuais e não tentar homogeneizar as pessoas, pois isto acabaria com o diferencial multidisciplinar que a equipe pode gerar.

Esta visão multidisciplinar permite à equipe analisar os problemas sob a luz de suas inteligências múltiplas, criando uma visão do todo que permite a análise completa, ou quase completa, de um cenário de atuação proposto.

Segundo Howard Gardner, criador da teoria das inteligências múltiplas, a inteligência é “um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado em um cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados por uma cultura”.

Cada pessoa possui uma composição diferente dessas inteligências, sendo assim, é importante conhecê-las para contribuir no processo de integração das diferenças individuais. Abaixo, mencionaremos sete inteligências e exemplos de profissionais onde estas são importantes:

1. Inteligência lingüística – envolve a sensibilidade para a língua falada e escrita e tem origem na esfera auditivo-oral ... Podemos, por exemplo, identificar pessoas de inteligência lingüística elevada entre os escritores, poetas, advogados e os locutores.
2. Inteligência lógica-matemática – denota a capacidade de analisar problemas com lógica, realizar cálculos e operações matemáticas, e mover-se no mundo dos números. É a inteligência dos matemáticos, dos físicos, dos engenheiros e de outros profissionais que exercem atividades afins.
3. Inteligência musical – envolve uma especial habilidade na atuação, na composição e, também, na apreciação da música e de padrões musicais...
4. Inteligência espacial – trata-se da capacidade de reconhecer e manipular os padrões do espaço.... É a inteligência dos pilotos de avião, dos arquitetos, pintores, escultores, jogadores de xadrez, entre outros.

5. Inteligência corporal-cinestésica – essa quinta representação mental acarreta a capacidade, ou potencial, de resolver problemas ou criar produtos utilizando partes do corpo, como as mãos ou a boca. Esse tipo de inteligência é fundamental para artesãos, cirurgiões, mecânicos, atletas, atores e dançarinos, por exemplo.

6. Inteligência interpessoal – é a capacidade de compreender as intenções, as motivações e os desejos dos outros, sabendo, conseqüentemente, trabalhar de modo eficiente com terceiros... De fato, é a inteligência que encontramos nos bons professores, vendedores, líderes políticos e religiosos...

7. Inteligência intrapessoal – complementando a interpessoal, a inteligência intrapessoal dirige-se à própria pessoa, ao seu interior. Trata-se da capacidade de conhecer a si próprio, identificar seus sentimentos, objetivos, medos, forças e fraquezas pessoais e, ao mesmo tempo, ter domínio sobre suas emoções e sobre si mesmo. (Vieira, Leandro. Administrando Inteligências Múltiplas)

Conhecer cada uma destas inteligências é fundamental para o líder de uma equipe, pois permitirá que ele aproveite cada inteligência no que ela tem de melhor.

Outra diferença importante que deve ser conhecida é a função psíquica predominante em cada membro da equipe.

Além de auxiliar o líder a entender o lado emocional de cada indivíduo, ou seja, enxergar além da tarefa, o conhecimento da função psíquica dos indivíduos de uma equipe possibilita um gerenciamento de conflitos mais efetivo, pois ao mesmo tempo em que esta diferença contribui para a complementação dos membros da equipe, se não administrada corretamente, gera desconfortos que podem levar a problemas sérios de relacionamento.

A cultura, conjunto de valores, crenças e produção de um determinado grupo social, é outra variável a ser considerada, principalmente em equipes virtuais, onde os profissionais podem ser de diversas localidades do globo. O conhecimento e o respeito à cultura de cada indivíduo são fundamentais no trabalho em equipe.

A comunicação é a base do trabalho em equipe. O gestor deve criar mecanismos eficientes de comunicação que possibilitem a total interação entre membros de uma mesma equipe e também membros de equipes externas. Em relação a membros de equipes virtuais vale ressaltar a necessidade de mitigar os riscos gerados pelas dificuldades impostas pela comunicação à distância. Apesar da evolução constante da tecnologia, o uso excessivo de mecanismos eletrônicos de comunicação pode deixar detalhes importantes escaparem.

O líder deve saber se comunicar e promover a comunicação entre os membros de uma equipe, praticando, proporcionando ou definindo:

- Metas: As metas são importantes, pois definem para a equipe o que se espera dela. As metas devem ser passíveis de serem atingidas e acompanhadas periodicamente. A definição de metas é importante, pois permite que a própria equipe tente buscar soluções para que sejam atingidas. Para isto o líder deve incentivar encontros e reuniões que proporcionem discussões e compartilhamento de informações;
- Prática constante do “feedback”: A comunicação de forma transparente e honesta dos resultados, positivos ou não, para a equipe possibilita a melhoria dos processos e das pessoas;
- Reconhecimento: O reconhecimento pode ser realizado de várias formas: participação nos lucros ou resultados, homenagens, apoio para participação em cursos de atualização, entre outros. O reconhecimento possui um forte significado para o funcionário, pois aumenta a auto-estima e o fortalece para os próximos desafios;
- Confiança mútua entre os membros da equipe: Cada membro deve contribuir com a atividade dos demais. A busca do resultado do conjunto deve sempre ser maior do que a soma individual;
- Delegação de responsabilidades: As responsabilidades devem ser delegadas com clareza e para todos os membros da equipe. É importante estabelecer graus de autonomia para a tomada de decisão, pois tais ações facilitam o desenvolvimento das atividades na ausência do líder.

O processo adequado de comunicação também permite o desenvolvimento da rede conceitual e o desenvolvimento do conhecimento, contribuindo assim para a aprendizagem individual e coletiva da equipe.

A equipe é um grupo de trabalho onde cada membro interage de forma objetiva e produtiva, contribuindo para o objetivo comum e para o crescimento do grupo em que participa. Na equipe, somam-se os talentos individuais e se respeitam as diferenças, considerando-as positivas para o amadurecimento e desenvolvimento de idéias.

A tarefa de desenvolver equipes não é fácil. Trata-se de tarefa de aprendizagem contínua que exige paciência, respeito ao ser humano e um bom nível de autoconhecimento para conseguir interagir com esta diversidade de inteligências, buscando sempre o melhor de cada profissional, de cada indivíduo.

O líder tem papel fundamental no desenvolvimento de equipes. Ele tem o papel de educar, de fazer a gestão do conhecimento, de conhecer os indivíduos, de respeitar, de envolver, de motivar, de comunicar, enfim, deve possuir alta capacidade de gerenciar pessoas. Sendo assim, para alcançar este objetivo de forma plena, o líder deve conhecer e desenvolver:

- Técnicas de motivação e de resolução de conflitos;
- Sistemas humanos de personalidade;
- Comunicação interpessoal e intrapessoal.

É importante ressaltar a importância da comunicação no processo de desenvolvimento de equipes. É o processo adequado de comunicação que suporta as relações interpessoais, permite a exposição de idéias inovadoras e a adequada gestão do conhecimento.

A gestão por competências contribui muito para o desenvolvimento das equipes, pois incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários

que vão adquirindo novas competências, além de valorizar o capital intelectual do ser humano.

Capítulo VII

COMPETÊNCIA E VANTAGEM COMPETITIVA

“Não faltam treinamento, sistema de recompensa, estágios para a gerência. Não falta respeito, liberdade para criar, autonomia para agir, transparência nas relações e nas decisões, igualdade nas oportunidades, esforços reconhecidos. Não faltam a hora do cafezinho, as reuniões informais, a comunicação como algo central, a convivência”;
(Texto retirado de um estudo de caso)

As competências essenciais são importantes para todas as organizações, pois agrega valor de forma consistente e diferenciada a todos, diferencia a instituição em relação a seus concorrentes e abre novas oportunidades. Competências essenciais, ou “core competences”, são competências que geram vantagem competitiva. Não se trata de competências próprias de um indivíduo ou departamento e sim de competências que possuem abrangência corporativa, estabilidade no tempo e local competitivo.

Após analisar os vários conceitos de competência, desde o seu surgimento, Baptista define competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Baptista menciona ainda definições inspiradas na obra de Le Boterf para complementar a definição mencionada:

- Saber agir: Saber o que e por que faz. Saber escolher, julgar, decidir;
- Saber mobilizar recursos: Criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
- Saber comunicar: Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
- Saber aprender: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se;
- Saber engajar-se e comprometer-se: Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se;
- Saber assumir responsabilidades: Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido;
- Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
- Assumir riscos – Investir no crediário para poder trabalhar com clientes de baixa renda;
- Saber analisar e conceder crédito – A inadimplência é baixíssima;
- Saber cultivar seu público externo e interno – A instituição dá oportunidade para funcionários de todos os níveis e reconhece quando um bom trabalho é realizado;

- Investir em seus colaboradores, na comunicação, nas relações interpessoais e estimular o trabalho em equipe;
- Sabe envolver e motivar as pessoas: A Magazine Pitonisa acredita em seus funcionários e deixa isto claro no final de suas reuniões estimulando as equipes de trabalho dizendo “nós acreditamos em vocês”.

Para que a gestão democrática enquanto caminho para humanização nas relações sociais aconteça, algumas características pessoais do gestor são indispensáveis como:

- Flexibilidade: Estar sempre disposto a mudar. Busca lidar com processos ao invés de regras;
- Empreendedorismo: Dar o próximo passo para tornar a empresa melhor. Para Nora a instituição deve ser proativa às mudanças e oferecer aos funcionários condições para sua aprendizagem, levando à aprendizagem organizacional;
- Sensibilidade e liderança: Liderar pessoas, influenciando-as para que os objetivos da instituição sejam atingidos. Ser capaz de lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais;
- Visão global: Ter visão sistêmica e estimular os funcionários da empresa a adquirirem esta visão, ou seja, ninguém pode ficar olhando somente suas tarefas específicas, esquecendo-se de que ela faz parte de um todo;
- Comprometimento: Comprometimento com a empresa e seus funcionários;

- Honestidade e integridade.

Segundo Manfredi, a re-significação do conceito de qualificação se deve ao fato da evolução desse termo ao longo do tempo. Manfredi menciona ainda que a noção de qualificação pode ser tomada, para efeitos de pesquisa, sob ângulos e enfoques distintos.

Para alguns, a qualificação é considerada na perspectiva da preparação para o mercado, envolvendo, portanto, um processo de formação profissional adquirido por meio de um percurso escolar e de uma experiência (ou carreira profissional) capaz de preparar os trabalhadores para o ingresso e a manutenção no mercado formal de trabalho.

Outro uso da noção de qualificação é entendê-la como um processo de qualificação/desqualificação inerente à organização capitalista do trabalho, sendo o resultado da relação social entre capital e trabalho e da correlação de forças entre ambos.

Há ainda uma terceira visão (mais recente, da sociologia do trabalho francesa) que aborda e define a qualificação a partir da investigação de situações concretas de trabalho.

Nos últimos dez anos, a concepção de qualificação tecnicista (cuja matriz é o modelo job/skills), ancorada nas normas previamente estabelecidas pelas empresas, está convivendo ou sendo substituída por uma outra concepção, que vem sendo designada modelo da competência.

Sendo assim, antes comentar a diferença entre qualificação e competência faz-se necessário citar o conceito dos dois termos, principalmente pela recente re-significação do conceito de qualificação:

- Qualificação formal: Segundo Manfredi, qualificação formal é a qualificação fornecida pelos sistemas de educação (escolas comuns ou profissionalizantes, faculdades, universidades) que fornece às pessoas

diplomas que comprovam tal qualificação. Baseados neste conceito, alguns autores mencionam o fenômeno da super-educação ou super-qualificação, fenômeno que faz com que as pessoas recebam mais educação do que realmente necessitam no emprego.

- Competência: Segundo Vergara, competência é uma capacidade de executar uma ação em um nível de habilidade que seja suficiente para se alcançar o efeito desejado. Segundo Manfredi, no discurso dos empresários há uma tendência a defini-la menos como “estoque de conhecimento/habilidades, mas, sobretudo, como capacidade de agir, intervir, decidir, em situações nem sempre previstas ou previsíveis.

Considerando os conceitos apresentados, fica fácil perceber que um profissional qualificado pode não possuir as competências necessárias para assumir determinada posição em uma organização. Uma pessoa qualificada pode não estar preparada em relação aos demais conhecimentos, habilidades e competências que o cargo exige. Mesmo estando qualificada, a alocação desta pessoa traz riscos para o resultado desejado. O mesmo não ocorre com uma pessoa competente. Uma pessoa competente, formalmente qualificada ou não, alcançará o resultado desejado.

Em relação à evolução do termo qualificação, segundo uma pesquisa realizada por Manfredi em empresas metalúrgicas de São Paulo, parece haver um certo consenso quanto à seguinte noção de qualificação:

"A capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. A qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional". O exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em

situações de trabalho como fora deste, reunindo: o “saber fazer”, o “saber ser” e o “saber agir” (Manfredi, 1998)

Após citar esta pesquisa, a autora compara a concepção tecnicista de qualificação com o modelo de competência:

- Implementar processos de gestão do conhecimento, transformando conhecimentos tácitos, em conhecimentos explícitos. Esta ação ajudará no desenvolvimento de melhores práticas e lições aprendidas de outros, internas ou externas à organização;
- Implementar processos de gestão de competências, tendo o desenvolvimento de pessoas como decisão estratégica, investindo os recursos necessários e criando mecanismos para que a instituição e sua comunidade possam aprender continuamente;
- Buscar continuamente o desenvolvimento de novas competências, principalmente de competências essenciais. É necessário investir no desenvolvimento de novas competências enquanto as antigas ainda estão rendendo frutos;
- Identificar as competências de cada funcionário e tentar colocá-los nas áreas que necessitam de tais competências. Além de render bons frutos para a instituição, o funcionário se sentirá mais satisfeito em poder contribuir com o que realmente possui de melhor;
- Após identificar as competências de cada funcionário, trabalhar para reduzir os “gaps” entre suas competências e as competências de que o departamento e a instituição realmente necessitam. Um dos caminhos para

reduzir estes “gaps” é elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é um conjunto de ações planejadas de desenvolvimento e seus indicadores. O PDI é elaborado pelo empregado em conjunto com o gestor, objetivando a eliminação de “gaps” que tenham sido identificados;

- Estimular a aprendizagem de competências. Além dos treinamentos e reuniões já realizadas pela instituição, pode-se implementar um processo de rotatividade de funcionários dentro das várias equipes. O processo de rotatividade faz com que o funcionário conheça outras áreas da instituição, estimula o trabalho em equipe, estimula o trabalho entre equipes e coloca o funcionário em contato com as competências de outras pessoas e departamentos, estimulando assim a aprendizagem de novas competências;
- Implementar um processo de remuneração por competências com a finalidade de motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação será realizada em duas etapas, tendo em vista a construção de uma assessoria educacional ao final.

1. Pesquisa bibliográfica e da legislação.
2. Coleta de dados de campo onde proponho visitar uma assessoria educacional de excelência com o propósito de conhecer, observar e analisar suas atividades e verificar a função e importância da assessoria educacional e assim estabelecer um parâmetro e criar uma assessoria educacional. Para tanto, farei uso de entrevistas com assessores/consultores.

RELATÓRIO DE ASSESSORIA/ CONSULTORIA VISITADA

Foi visitada uma assessoria/ consultoria educacional de excelência, formada por dois consultores, localizada no Bairro de Predizes, a qual oferece assessoria em grupo e individual e consultoria para empresas as quais buscam otimizar suas metas através de projetos ou solucionar eventuais problemas detectados, entre outros, pelas dificuldades de aprendizagens de sua equipe.

Esta visita foi realizada fora do período de atendimento por um dos assessores através de entrevista, de tal forma que apenas foi possível conhecer a assessoria através do que foi dito pela assessora, ou seja, não foi possível acompanhar nenhuma atividade de assessoria ou consultoria na prática.

Pude observar que a assessora tinha compromisso com a qualidade de seus serviços e que visava a obtenção de capital, porém não tanto quanto a participação dos interessados de tal forma que não havia valores inacessíveis a quem desejasse participar, mas não tivesse condições financeiras para isso.

Cabe ressaltar que embora não houvesse cobrança de divisas, havia um compromisso, um comprometimento com os estudos por ambos os lados (do assessor e do participante), de tal forma que possa contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal da pessoa, além do crescimento intelectual, segundo relato da assessora.

O conhecimento desta assessoria/ consultoria educacional, facilitou-me na criação de uma assessoria educacional que como esta que foi visitada, vise muito mais pessoas do que capital.

ANÁLISE DOS DADOS

A assessoria visitada não tem uma metodologia específica, trabalha com livros e recursos materiais trazidos pela assessora, existe há 22 anos no mercado.

A assessoria faz trabalhos com grupos de pessoas ou individuais para que aproveitando o percurso profissional dos envolvidos, possa orientá-los e dar formação, e com escolas/ empresas que buscam dialogar acerca da coerência e viabilização de seus planejamentos e projetos.

O trabalho de assessoria não tem prazo estipulado, é quinzenal, tem duração de 1 hora e meia à 2 horas por encontro, atende individual ou grupo de no máximo 9 participantes.

A divulgação da assessoria acontece através de livros escritos e indicação de pessoas que paticiparam. A principal dificuldade encontrada é a falta de

compromisso de algumas pessoas que procuram a assessoria educacional no ímpeto. O investimento nos assessores se dá através de pesquisas.

O espaço físico para estudo varia de acordo com o tipo de trabalho. A assessoria visitada conta com 4 salas, 1 biblioteca com um acervo de aproximadamente 2.500 livros, 1 sala para psicopedagoga, 2 salas nos fundos para armazenamento de materiais diversos, 1 sala para reuniões, 5 banheiros e conta com 2 consultores/ assessores, uma psicopedagoga, 1 assistente e 1 secretária para os consultores.

O PROJETO DE ASSESSORIA EDUCACIONAL

Apresentação

Este projeto de assessoria educacional através da empresa: **OLIVEIRA RODRIGUES Assessoria Educacional S/C Ltda.** foi escrito com o objetivo de apresentar uma visão global de um curso de capacitação para engenheiros, arquitetos, gestores escolares e professores com vista a prepará-los para construir, estruturar e administrar uma instituição escolar visando um ensino de qualidade de forma que, através de um ambiente adequado e de uma gestão democrática, seja viabilizada a educação transformadora e a humanização nas relações sociais.

Esse projeto traz em seu bojo a necessidade da presença de um consultor educacional, conhecedor das peculiaridades de uma escola, para sua construção, e de um melhor preparo aos gestores e professores para uma atualização e reciclagem focada na gestão democrática e na educação transformadora. Ressalto a importância do acompanhamento do consultor no planejamento de construção de escolas, de cursos de atualização ao gestor que o norteie para uma gestão participativa, além de cursos de capacitação para a equipe docente de forma a atingir a correta e eficiente viabilização de uma educação transformadora. Além disso, foco na importância de cursos voltados à equipe de apoio para que a

instituição seja calorosa e acolhedora ao mesmo tempo em que tenha boa receptividade por parte da sociedade como um local de soma e compartilhamento de conhecimento, de relações sociais e multiplicadora de pessoas mais humanas e preocupadas com as questões sociais.

Acredito que a partir de uma escola construída a partir das necessidades do aluno para seu crescimento pessoal e intelectual, sem grades e cadeados, mas aberta e acolhedora, focada na conscientização do respeito e no amor à instituição, que prepare os alunos para a vida em sociedade, que tenha professores capacitados e competentes para verdadeiramente educar e com gestores que através do respeito, da motivação, da socialização e do amor à educação, a dignidade humana possa verdadeiramente acontecer.

CARACTERIZAÇÃO DA ASSESSORIA

Objetivo da Empresa

A empresa **OLIVEIRA RODRIGUES Assessoria Educacional S/C Ltda.** situada na Rua Pio XI, 1500 – Ed. Empresarial Trade Center, 15º. Andar, sala 150 – Alto da Lapa – São Paulo/SP tem como objetivo a prestação de serviços de assessoria/ consultoria, visando realizar projetos de construção de escolas, atender os gestores e professores, na formação continuada, empresas, grupos de pessoas ou mesmo indivíduos que necessitem de um assessor ou consultor tanto para estudos e reflexões teóricas quanto para auxílio no ensino/ aprendizagem de funcionários, na elaboração de projetos ou mesmo para ingressar na área da educação.

Seu foco é a gestão democrática e a educação transformadora, visa trabalhar/ compartilhar conhecimentos, atividades e habilidades capazes de proporcionar aos

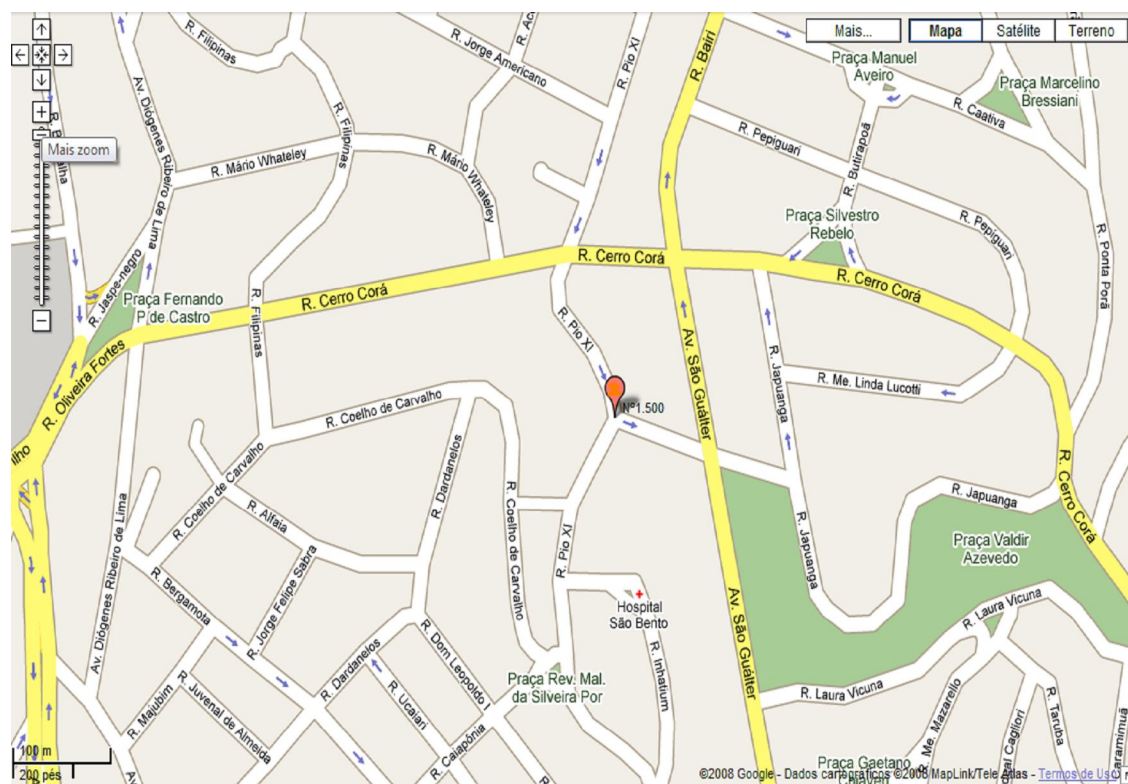
participantes condições para alcançar metas e norteá-los para a humanização nas relações sociais.

Seu diferencial se destaca pela responsabilidade social que visando o acesso de todos os interessados nos cursos, possui descontos especiais para estudantes ou desempregados para que assim possa atender aos diversos tipos de profissionais que exerçam sua ação em lugares escolares ou não escolares, mas nos quais esteja ocorrendo uma situação educativa, quer sejam oriundos de toda e qualquer classe social.

Cabe destacar que a assessoria educacional não visa apenas escolas, mas o atendimento de qualquer empresa, grupo de pessoas ou mesmo indivíduo que necessite de um assessor ou consultor para estruturar escolas tanto fisicamente quanto para administrá-la, propor estudos e reflexões teóricas para auxílio no ensino/ aprendizagem de funcionários, colaborar na aquisição de conhecimentos para ingressar na área educacional pública ou mesmo na elaboração de projetos. Esta assessoria se dispõe a fazer parcerias com as Prefeitura e Estados tanto para oferecer cursos custeados pelo Governo, quanto para acompanhar projetos para a construção de novas escolas.

Dados Históricos

A região onde instalei o escritório de assessoria é um distrito da região oeste de São Paulo. Desenvolveu-se durante o século XX, inicialmente como região industrial e proletária. O Alto da Lapa foi urbanizado pela Cia. City e é horizontal e residencial, formado por imóveis de alto padrão. A Lapa de Baixo continua tendo as características de bairro industrial e proletário. O centro da Lapa é uma área comercial, que nas décadas de 1950 e 1960 constituía um dos principais pólos comerciais da cidade.



EXIGÊNCIAS BUROCRÁTICAS

O estudo da viabilidade econômica cumpre um nobre papel na sociedade. Por meio deste é possível estimar se determinado projeto dará lucro ou não. Embora seja baseado em premissas e estimativas de vendas e custos que podem não se tornar realidade, sinaliza os melhores projetos a serem levados a cabo.

O retorno de investimento é uma questão primordial para a continuidade de empresas, mesmo para as empresas sem fins lucrativos ou outras entidades organizadas para determinados fins precisam que seus investimentos sejam remunerados. A preocupação sobre o tema é tanta que, em 1995 o Governo Brasileiro criou o Programa de Investimentos da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PROINVEST – cujo objetivo é elevar a taxa de formação bruta de capital fixo na economia.

A seguir apresentarei dois momentos distintos que envolvem as decisões de investimentos:

- **Antes da decisão de investir:** nesse momento recorreremos aos cálculos financeiros, às teorias de finanças e às técnicas de análise de viabilidade econômica de projetos quer seja na análise da aquisição de uma nova máquina, na substituição de um investimento por outro, para lançar um novo produto e na expansão de mercado ou na construção de um novo meio produtivo.
- **Depois da decisão de investir:** quando a empresa ou projeto já estiver em marcha recorreremos à contabilidade que tem muitos objetivos a serem cumpridos e, um deles é registrar as decisões tomadas por meio da contabilização das transações econômicas e refletir seus respectivos efeitos no patrimônio da empresa por meio da análise de relatórios contábeis. Essa análise visa aferir se os resultados apurados pela

empresa são compatíveis com os retornos estimados ou desejados na ocasião das decisões de investimentos.

Além de necessitar de dados do setor e da economia do país é essencial que uma análise de viabilidade seja realizada, gerando indicadores que demonstrarão se vale à pena investir no negócio ou não.

Segundo ASSAF NETO, basicamente, toda operação financeira é representada em termos de fluxos de caixa, ou seja, em fluxos futuros esperados de recebimentos e pagamentos de caixa. A avaliação desses fluxos consiste, em essência, na comparação dos valores presentes, calculados segundo o regime de juros compostos a partir de uma dada taxa de juros, das saídas e entradas de caixa. ASSAF comenta ainda que os métodos da Taxa Interna de Retorno e do Valor Presente Líquido são admitidos como os de maior utilização e rigor conceitual nas análises das operações financeiras (aplicações e captações) e de projetos de investimento.

Recursos Humanos, Físicos e Materiais

Para montar o escritório de assessoria, serão necessários dois funcionários (um consultor pedagógico e um administrador) e uma faxineira, além de um contador que administre as finanças do escritório de assessoria e consultoria, no caso um dos sócios é habilitado para tal e poderá realizar este trabalho.

A assessoria funcionará em uma casa cedida temporariamente pelos sócios até que ela consiga adquirir seu próprio espaço, sendo o que seu espaço físico para estudo varia de acordo com o tipo de trabalho. A assessoria conta com duas salas para estudo com bibliotecas próprias embutidas, sendo uma com 12,75m x 2,58m e a outra com 7,85m x 3,95, copa 2,76m x 3,19m, três banheiros sendo dois com 2,52m x 1,30m cada um e outro banheiro com 1,40m x 1,10m e garagem.

PLANTA BAIXA DO LOCAL



ORÇAMENTO

PESSOAL

CARGO	QUANTID.	SALÁRIO	ENCARGO SOCIAL	TOTAL NO MÊS
Consultor Pedagógico e Contador	01	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00	R\$ 1.650,00
Administrador e engenheiro	01	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	R\$ 1.100,00
TOTAL	02	R\$ 2.500,00	R\$ 250,00	R\$ 2.750,00

INVESTIMENTO INICIAL - ATIVO PERMANENTE

Descrição (Investimento Fixo)	Quantidade	Valor total em Reais (R\$) investidos totalmente antes do funcionamento da assessoria
Mesa de vidro para sala de estudo com 8 cadeiras	01	R\$ 1.800,00
Mesa de madeira para sala de estudo	02	R\$ 200,00
Cadeiras para salas de estudo	3	R\$ 300,00

estudo		
Banco para sala de estudo	02	R\$ 200,00
Mesa de centro com 4 puffs e tampo de vidro	01	R\$ 259,00
Acervo bibliográfico	120	R\$ 4.290,00
Quantidade de livros		
Jogos de sofá para sala de estudo	02	R\$ 500,00
Poltronas avulsas	04	R\$ 760,00
Notebook	02	R\$ 2.998,00
ProjektorData-Show	01	R\$ 1.349,00
Mini micro-system stereo digital com micro-câmera, mp3, mp4 e mp5	01	R\$ 499,00
Impressora Laser Multifuncional	01	R\$ 345,00
Aparelho telefônico sem fio com 3 bases	01	R\$ 390,00
Subtotal	-	R\$ 13.890,00

Planilha de Despesas fixas mensais com colaboradores sem vínculo empregatício:

Cargo	Salário (mensal) em Reais (R\$)
Faxineira (quinzenal)	R\$ 100,00
Subtotal	R\$ 100,00

Planilha de Despesas fixas mensais

Descrição	Custo (mensal) em Reais (R\$)
Água	R\$ 50,00
Luz	R\$ 100,00
Telefone	R\$ 150,00
Internet	R\$ 100,00
Subtotal	R\$ 400,00

Planilha de Despesas variáveis com recursos materiais

Descrição	Custo (mensal) em Reais (R\$)
Alimentos (café, sucos, água mineral, bolachas, etc.)	R\$ 100,00
Produtos de higiene	R\$ 30,00
Produtos de limpeza	R\$ 150,00
Xerox	R\$ 15,00
Materiais para escritório	R\$ 65,00
Gastos Diversos	R\$ 25,00
Subtotal	R\$ 385,00

Investimento inicial

Ativo Permanente	R\$ 13.890,00
------------------	---------------

Planilha de Despesas e Custos (Geral)

Descrição	em Reais (R\$) por mês
Custo Fixo -	R\$ 3.250,00
Custo variável	R\$ 385,00
TOTAL	R\$ 3.635,00

ANÁLISE DO PROJETO

Para tomar a decisão de investir nesse projeto, é necessário efetuar uma análise de longo prazo, considerando as despesas e retornos para os próximos 5 (cinco) anos e verificando o Valor Líquido do Projeto (VLP) e sua Taxa Interna de Retorno (TIR). Também se faz necessária a comparação da TIR com a taxa mínima de atratividade. Para a taxa mínima de atratividade, consideraremos 12%, que é a remuneração paga pelo mercado financeiro para um investimento de risco baixo, como um fundo de investimento.

Sendo assim, considerando a receita operacional mensal descrita no cenário abaixo, as informações de custo fixo e variável e uma depreciação do ativo fixo em 10 anos para o investimento realizado no ativo fixo, realizaremos abaixo a análise de investimento:

TABELA PARA ANÁLISE DO INVESTIMENTO E VIABILIDADE DO PROJETO

	Dados	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	\$13.890,00	-\$13.890,00					
Faturamento	\$216.000,00		\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00	\$216.000,00
Custo variável anual	\$4.620,00		\$4.620,00	\$4.620,00	\$4.620,00	\$4.620,00	\$4.620,00
Custo fixo anual	\$39.000,00		\$39.000,00	\$39.000,00	\$39.000,00	\$39.000,00	\$39.000,00
Depreciação ativo fixo	10 anos		\$1.389,00	\$1.389,00	\$1.389,00	\$1.389,00	\$1.389,00
LAJIR			\$170.991,00	\$170.991,00	\$170.991,00	\$170.991,00	\$170.991,00
Despesas financeiras			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
LAIR			\$170.991,00	\$170.991,00	\$170.991,00	\$170.991,00	\$170.991,00
Imposto de Renda	20%		\$34.198,20	\$34.198,20	\$34.198,20	\$34.198,20	\$34.198,20
Lucro Líquido			\$136.792,80	\$136.792,80	\$136.792,80	\$136.792,80	\$136.792,80
Depreciação ativo fixo			\$1.389,00	\$1.389,00	\$1.389,00	\$1.389,00	\$1.389,00
Taxa Mínima de atratividade a.a.	12,00%						
Fluxo de Caixa Operacional		-\$13.890,00	\$138.181,80	\$138.181,80	\$138.181,80	\$138.181,80	\$138.181,80
Fluxo de Caixa Descontado		-\$13.890,00	\$123.376,61	\$110.157,68	\$98.355,08	\$87.817,03	\$78.408,06

TIR do Projeto		994,82%					
VPL do Projeto		\$484.224,46					

A partir da tabela acima, podemos identificar que o cenário apresentado anteriormente, de faturamento mensal igual a R\$ 18.000,00, ou seja, R\$ 216.000,00 anuais, a Taxa Interna de retorno (TIR) do projeto é de quase 1000%.

Entretanto, para tomar a decisão de investimento, é necessário realizar simulações com cenários negativos e positivos, identificando assim o faturamento mínimo necessário para que o projeto se pague e gere o retorno mínimo necessário para remunerar o recurso investido.

Abaixo, tabela com análise de cenários:

Fluxo de Caixa Operacional x TIR	Simulação 1 Fat: 48.089,28	Simulação 2 Fat: 46.750,00	Simulação 3 Fat: 50.000,00	Simulação 4 Fat: 60.000,00	Simulação 5 Fat: 150.000,00	Simulação 6 Fat: 216.000,00	Simulação 7 Fat: 300.000,00
Ano 0	-\$13.890,00	\$13.890,00	\$13.890,00	\$13.890,00	-\$13.890,00	-\$13.890,00	-\$13.890,00
Ano 1	\$3.853,22	\$2.781,80	\$5.381,80	\$13.381,80	\$85.381,80	\$138.181,80	\$138.181,80
Ano 2	\$3.853,22	\$2.781,80	\$5.381,80	\$13.381,80	\$85.381,80	\$138.181,80	\$138.181,80
Ano 3	\$3.853,22	\$2.781,80	\$5.381,80	\$13.381,80	\$85.381,80	\$138.181,80	\$138.181,80
Ano 4	\$3.853,22	\$2.781,80	\$5.381,80	\$13.381,80	\$85.381,80	\$138.181,80	\$138.181,80
Ano 5	\$3.853,22	\$2.781,80	\$5.381,80	\$13.381,80	\$85.381,80	\$138.181,80	\$138.181,80
Caixa no 5º ano	\$19.266,10	\$13.909,00	\$26.909,00	\$66.909,00	\$426.909,00	\$690.909,00	\$690.909,00
TIR	12,00%	0,05%	27,03%	92,72%	614,67%	994,82%	994,82%
VPL	\$0,00	-\$3.862,23	\$5.510,18	\$34.348,39	\$293.892,28	\$484.224,46	\$484.224,46

Podemos perceber, a partir da tabela de análise de cenários, que para qualquer faturamento anual inferior a R\$ 48.089,28 (o investimento no projeto de assessoria não é interessante, pois terá como resultado um valor presente líquido (VPL) negativo e uma taxa interna de retorno (TIR) menor que a taxa mínima de atratividade (TMA), nesse caso, de 12%.

Para um faturamento igual ou maior que R\$ 48.089,28, o valor presente líquido será neutro ou positivo e a taxa interna de retorno será, no mínimo igual à taxa mínima de atratividade. Sendo assim, a decisão seria de investir no projeto de assessoria. O faturamento mínimo anual para que a abertura da assessoria seja interessante financeiramente, pagando pelo menos os juros pagos pelo mercado financeiro seria R\$ 48.088,28.

É importante destacar que o aumento do faturamento anual é muito importante para que a taxa interna de retorno alcance níveis elevados. Percebam que a TIR das simulações 3 e 4, apesar de terem uma diferença no faturamento de apenas R\$ 10.000,00 anuais entre elas, são respectivamente 27,03% e 92,72%.

Desconsiderando a taxa mínima de atratividade, identificamos que o faturamento mínimo anual para que a empresa se pague em 5 anos é de R\$ 46.750,00 (simulação 2). Entretanto, nesse caso, teríamos que estar cientes de que estaríamos arcando com um custo de oportunidade de 12%.

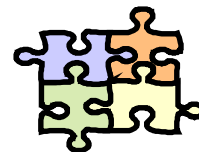
OLIVEIRA RODRIGUES Assessoria Educacional S/C Ltda.

C.N.P.J. 40.404.222/0001-18

R: Pio XI, 1500–Ed. Empresarial Trade Center, 15º. Andar, sala 150

Alto da Lapa – São Paulo/SP

Tel/Fax.: (011) 8302-8702

E-mail: ve01020@terra.com.br**CONTRATO SOCIAL DE CONSTITUIÇÃO DE EMPRESA DE ASSESSORIA EDUCACIONAL**

1. **Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha Rodrigues**, Brasileira, Paulistana, casada em comunhão parcial de bens, Pedagoga e Contadora, CPF nº 111.111.111-11, RG. 11.111.111-1, SSP/SP, residente e domiciliada na Rua Dr. Mantovani, 126, bairro Pirituba, Cidade de São Paulo, SP, CEP 02944-000, Estado de São Paulo e

2. **Edsandro Fernandes Manha Rodrigues** Brasileiro, Paulistano, casado em comunhão parcial de bens, Administrador, CPF nº 222.222.222-22, RG. 22.222.222 – 2, SSP/SP, residente e domiciliado na Rua Dr. Mantovani, 126, bairro Pirituba, Cidade de São Paulo, SP, CEP 02944-000, Estado de São Paulo (**art. 997, I , CC/2002**) constituem uma sociedade limitada, mediante as seguintes cláusulas:

1ª A sociedade girará sob o nome empresarial **OLIVEIRA RODRIGUES Assessoria Educacional S/C Ltda.** e terá sede e domicílio na Rua Pio XI, 1500 – Ed. Empresarial Trade Center, 15º. Andar, sala 150 – Alto da Lapa – São Paulo/SP. (**art. 997, II, CC/2002**)

2ª O capital social será R\$ 13.890,00 (treze mil oitocentos e noventa reais) dividido em treze mil oitocentos e noventa quotas de valor nominal R\$ 1,00 (um real), integralizadas, neste ato em moeda corrente do País, pelos sócios:

Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha Rodrigues, sócia majoritária com 70% equivalente ao nº de quotas de 9.723 (nove mil setecentos e vinte e três quotas), ou seja, R\$ 9.723,00 (nove mil setecentos e vinte e três reais); e

Edsandro Fernandes Manha Rodrigues, com 30% equivalente ao nº de quotas 4.167 (quatro mil cento e sessenta e sete quotas), ou seja, R\$ 4.167,00 (quatro mil cento e sessenta e sete reais) (**art. 997, III, CC/2002**) (**art. 1.055, CC/2002**)

3ª O objeto será Prestação de Serviços de assessoria/ consultoria, visando realizar projetos de construção de escolas, atender aos profissionais recém

formados que pretendem estruturar sua própria escola, aos gestores e professores, na formação continuada, empresas, grupos de pessoas ou mesmo indivíduos que necessitem de um assessor ou consultor tanto para estudos e reflexões teóricas quanto para auxílio no ensino/ aprendizagem de funcionários, na elaboração de projetos ou mesmo para ingressar na área da educação. Tal projeto será realizado sob o viés da gestão democrática e da educação transformadora, e que trabalhe/ compartilhe conhecimentos, atividades e habilidades capazes de lhes proporcionarem condições para alcançar metas e norteá-los para a humanização nas relações sociais.

4ª A sociedade iniciará suas atividades a partir da assinatura pelas partes e seu prazo de duração é indeterminado. **(art. 997, II, CC/2002)**

5ª As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente. **(art. 1.056, art. 1.057, CC/2002)**

6ª A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. **(art. 1.052, CC/2002)**

7ª À administração da sociedade caberá administrar todos os recursos financeiros oriundos da atividade da assessoria com os poderes e atribuições de administrar e gerenciar os recursos financeiros, bem como tratar das questões burocráticas da assessoria sendo autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do outro sócio. **(artigos 997, VI; 1.013. 1.015, 1064, CC/2002)**

8ª Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados. **(art. 1.065, CC/2002)**

9ª Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador (es) quando for o caso. **(arts. 1.071 e 1.072, § 2º e art. 1.078, CC/2002)**

10 A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

11 Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pro labore”, observadas as disposições regulamentares pertinentes.

12 Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio. (**art. 1.028 e art. 1.031, CC/2002**)

13 O(s) Administrador (es) declara(m), sob as penas da lei, de que não está (ão) impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar (em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (**art. 1.011, § 1º, CC/2002**)

Inserir cláusulas facultativas desejadas.

14 **Fica eleito o foro da Lapa** para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor.

São Paulo, 27 de novembro de 2008.

aa) _____

Verônica M. Oliveira F. M. Rodrigues

aa) _____

Edsandro F. M. Rodrigues

Visto: _____ (OAB/SP 0987)

Manuela Mariah de Oliveira

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA

IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES CONTRATANTES

CONTRATANTE: (Nome da pessoa contratante), residente e domiciliada na Rua (xxxx), nº (xxxx), bairro (xxxx), cidade (xxxx), estado (xxxx), cep. (xxxx), RG. (xxxxxx), CPF (xxxx);

CONTRATADA: OLIVEIRA RODRIGUES Assessoria Educacional S/C Ltda., com sede na Rua Pio XI, 1500 – Alto da Lapa – São Paulo SP, inscrita no C.N.P.J. sob o nº **40.404.222/0001-18**, com I.E. nº 123.456.07, devidamente representada nesta ato por **Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha Rodrigues**, Brasileira, Paulistana, casada em comunhão parcial de bens, Pedagoga e Contadora, CPF nº 111.111.111-11, RG. 11.111.111-1, SSP/SP, residente e domiciliada na Rua Dr. Mantovani, 126, bairro Pirituba, Cidade de São Paulo, SP, CEP 02944-000, Estado de São Paulo e **Edsandro Fernandes Manha Rodrigues** Brasileiro, Paulistano, casado em comunhão parcial de bens, Administrador, CPF nº 222.222.222-22, RG. 22.222.222 – 2, SSP/SP, residente e domiciliado na Rua Dr. Mantovani, 126, bairro Pirituba, Cidade de São Paulo, SP, CEP 02944-000, Estado de São Paulo.

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de Serviços de Assessoria, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições descritas no presente.

DO OBJETO DO CONTRATO

Clausula 1ª. O presente contrato tem como OBJETIVO a prestação, pela parte **CONTRATADA**, de serviços de assessoria, ao **CONTRATANTE**, em seu

estabelecimento de ensino, localizado no município de São Paulo, no Estado de São Paulo.

Clausula 2ª. O presente serviço, acertado neste instrumento, consistirá em:

Prestação de Serviços de assessoria, visando atender aos profissionais recém formadas que pretendem estruturar sua própria escola, aos gestores e professores da educação infantil ao ensino fundamental, na formação continuada, empresas, grupos de pessoas ou mesmo indivíduos que necessitem de um assessor ou consultor tanto para estudos e reflexões teóricas quanto para auxílio no ensino/aprendizagem de funcionários ou mesmo na elaboração de projetos.

DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

Clausula 3ª. A **CONTRATADA** se compromete a acompanhar todos os atos relacionados com o serviço de assessoria descrito na Cláusula 2ª, utilizando as ferramentas necessárias para alcançar os objetivos propostos, nos moldes dos parágrafos seguintes:

Parágrafo primeiro. A **CONTRATADA** se compromete a utilizar técnicas condizentes com o serviço de assessoria a ser prestado, utilizando-se de todos os esforços para a sua consecução.

Parágrafo segundo. A **CONTRATADA** utilizará de todo o seu corpo técnico para a realização de pesquisa e desenvolvimento na área assessorada, bem como para a solução e prevenção de eventuais problemas, nomeando um responsável pela administração das atividades.

DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Clausula 4ª. A **CONTRATANTE** se compromete a apresentar à **CONTRATADA** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato de assessoria, quando solicitado.

Clausula 5ª. A **CONTRATANTE** se compromete a freqüentar aos cursos propostos com assiduidade e a realizar as atividades propostas.

DO PAGAMENTO

Clausula 6ª. Pela prestação dos serviços acertados, a **CONTRATANTE** pagará à **CONTRATADA** o valor de R\$ XXXX().

***Os valores refrem-se apenas ao ano vigente podendo ser reajustados ao início de cada ano quando será feito um novo contrato de prestação de serviços.**

DA RESCISÃO

Clausula 7ª. O presente contrato poderá ser rescindido caso uma das partes não cumpra o estabelecido em qualquer das cláusulas deste instrumento, responsabilizando-se a que deu causa a pagar a multa correspondente a 50% do valor estabelecido no ato da contratação do contrato ser estabelecido com pessoa jurídica ou sem ônus algum no caso de pessoa física desde que avisado com um mês de antecedência sob a pena de pagar multa de 50% do valor estabelecido.

DO PRAZO

Clausula 8ª. O presente contrato terá duração de um ano podendo ser prorrogado se houver interesse das partes.

CONDIÇÕES GERAIS

Clausula 9ª. O presente contrato passa a valer a partir da assinatura pelas partes.

DO FORO

Clausula 10ª. Para adquirir quaisquer controvérsias oriundas do CONTRATO, as partes elegem o Foro da Lapa;

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor.

(Local, data e ano)

(Nome e assinatura do Representante legal da Contratante)

(Nome e assinatura do Representante legal da Contratada)

PROGRAMAÇÃO DOS CURSOS DA ASSESSORIA

Módulo I – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DE UMA ESCOLA E COMO ESTRUTURÁ-LA.

Coordenação: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Propiciar condições de reflexão acerca das características de uma escola no que se refere a parte física, pedagógica e a administrativa, visando sua implementação dentro de um modelo de educação transformadora e de gestão democrática.

Conteúdo Programático:

- Leitura e discussão de textos introdutórios sobre:
 - Procedimentos pedagógicos para estruturação de uma escola;
 - Elaboração de Projeto Pedagógico e Regimento Escolar;
 - Procedimentos administrativos para estruturação de uma escola;
 - Conceito de Educação Transformadora;
 - Conceito de Gestão Democrática;
- Exigências burocráticas para abertura de uma escola;
- Estrutura Física;

- Decoração.

Estratégias: Aulas expositivas, práticas e visitação de instituições escolares.

Módulo básico para trabalhar os módulos seguintes.

Destinado a: Arquitetos, engenheiros, professores, gestores, estudantes e demais profissionais da área da educação.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos através de informativos seus posteriores.

Horário: Segundas-feiras, das 19h00 às 21h30 ou sábados das 8h30 às 11h00

Duração: 09/02/2009 a 09/03/2009.

Carga Horária: 13 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 450,00 à vista ou em 3 vezes de 160,00 (+ R\$ 2,50 por Boleto Bancário).

MÓDULO II – PARADIGMAS DE GESTÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Coordenação: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Discutir as escolas de administração e os requisitos para viabilização de uma gestão democrática participativa. Instrumentalizar os alunos no que se refere ao

fundamento teórico de gestão democrática baseado nas contribuições de Heloísa Luck, Dinair da Hora, Helena Albuquerque entre outros.

Conteúdo Programático:

- Leitura e discussão de textos sobre:
 - Percurso da administração ao longo da história.
 - Conceito de educação transformadora, gestão democrática e como ela acontece na prática.
 - Gestão democrática também dentro da sala de aula (revendo práticas pedagógicas).
 - Carisma, liderança e gestor democrático.

Estratégias: Aulas expositivas e seminários.

Destinado a: Professores, gestores, estudantes e demais profissionais da área da educação.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos através de informativos seus posteriores.

Horário: Segundas-feiras, das 19h00 às 21h30 ou sábados das 8h30 às 11h00

Duração: 23/02/2009 a 11/05/2009.

Carga Horária: 20 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 400,00 à vista ou em 3 vezes de 150,00 (+ R\$ 2,50 por Boleto Bancário).

Módulo III – AÇÕES VOLTADAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Coordenação: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Apresentar as dimensões da gestão democrática tanto na esfera pública quanto na privada, estimular o pensamento crítico-reflexivo sobre as concepções de Ser Humano, Mundo, Sociedade, Educação e Gestão para a humanização nas relações sociais e ampliar os conhecimentos sobre a gestão democrática através de ações que a viabilize.

Conteúdo Programático:

- Compreensão da gestão democrática na esfera pública incluindo formação de conselho de escola, de Associação de pais e mestres, motivação de pessoas para participar na escola, decisões compartilhadas na aplicação de verbas, etc;
- Compreensão da gestão democrática na esfera privada tanto na administração escolar quanto na gestão do professor em suas atividades docentes.
- Estudo de caso.

Estratégias: Seminário com a participação de gestores e professores convidados, mesa redonda para discussão de práticas de gestão democrática e estudo de caso.

Destinado a: Professores, gestores, estudantes e demais profissionais da área da educação.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos através de informativos seus posteriores.

Horário: Terças-feiras, das 19h00 às 21h30 ou sábados das 8h30 às 11h00

Duração: 24/02/2009 a 12/05/2009.

Carga Horária: 20 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 400,00 à vista ou em 3 vezes de 150,00 (+ R\$ 2,50 por Boleto Bancário).

Módulo IV – GESTOR COMPETENTE PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO DA ESCOLA

Coordenação: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Proporcionar aos participantes um novo olhar sobre o gestor e uma compreensão mais ampla da importância das relações sociais como meio de estimular as pessoas na transformação da escola.

Conteúdo Programático:

- Liderança e carisma como ferramenta para transformar a escola, contando com a participação de todos;

- Autoridade sim, autoritarismo não para uma gestão competente que valorize o profissional e propicie crescimento profissional e pessoal;

Estratégias: Dinâmica de grupo, leitura de texto e debate através da formação de grupos que defenda e que condene gestão democrática.

Destinado a: Professores, gestores, estudantes e demais profissionais da área da educação.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos através de informativos seus posteriores.

Horário: Terças-feiras, das 19h00 às 21h30 ou ou sábados das 8h30 às 11h00

Duração: 13/05/2009 a 15/05/2009.

Carga Horária: 20 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 200,00 à vista ou em 2 vezes de 110,00 (+ R\$ 2,50 por Boleto Bancário).

Módulo V - EQUIPE TÉCNICA INFORMADA E ACOLHEDORA

Coordenação: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Proporcionar a equipe técnica conhecimento global da instituição escolar, importância do diálogo, técnicas de atendimento ao público, ética profissional e otimização do trabalho.

Conteúdo Programático:

- Funções na instituição escolar;
- Comunicação como viabilizador de relações sociais;
- Técnicas para falar em público;
- Eficiência e eficácia no trabalho;
- Motivação;
- Bom aproveitamento dos equipamentos e materiais de trabalho.

Estratégias: Dinâmica de grupo, leitura de texto e debate.

Destinado a: Equipe técnica e interessados no assunto.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos através de informativos seus posteriores.

Horário: Sábado, das 8:00 às 11:00

Duração: 16/05/2009.

Carga Horária: 3 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 30,00 à vista

Módulo VI – PREPARATÓRIO PARA INGRESSO NA ÁREA EDUCACIONAL PÚBLICA

Coordenação: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: Verônica Rodrigues (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Fornecer aos participantes estudos acerca das bibliografias exigidas para o concurso de professor ou gestor escolar na área da educação e proporcionar uma análise crítica acerca das idéias do autor.

Conteúdo Programático:

- Bibliografia exigida no edital do concurso.
- Legislação exigida no edital do concurso.

Estratégias: Leitura dinâmica de texto e livros, reflexão das idéias e debate.

Destinado a: Interessados a ingressar na área educacional pública.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos através da classificação no concurso.

Horário: Segunda-Feira a Sexta-Feira das 19h. Às 23h. e aos Sábado das 8:00 às 12:00

Duração: 3 meses.

Carga Horária: 288 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 600,00 à vista ou em 3 vezes de 210,00 (+ R\$ 2,50 por Boleto Bancário).

Módulo VII – EDUCAÇÃO CONTINUADA PARA PROFESSORES E GESTORES DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Coordenação: **Verônica Rodrigues** (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Corpo docente: **Verônica Rodrigues** (Contadora pelo CRC/SP e Pedagoga pela PUC-SP);

Edsandro Rodrigues (Tecnólogo pela FATEC, MBA Administração pela FGV-SP e MBA pela OHIO University).

Objetivos:

Fornecer aos participantes estudos acerca das gestão democrática e da educação transformadora visando um melhor preparo ou reciclagem das competências do professor ou gestor escolar focando no cenário de escola pública.

Conteúdo Programático:

- Conceito Gestão democrática;
- Conceito Educação Transformadora;
- Como realizar parcerias com a comunidade;
- Como liderar e envolver pessoas na realização de um projeto;
- Como gerenciar conflitos;
- Como aplicar melhor seu tempo;

Estratégias: Leitura dinâmica de texto e livros, reflexão das idéias, debate, dinâmica de grupo.

Destinado a: Gestor e Professor de escola pública.

Avaliação: auto-avaliação e acompanhamento de alguns alunos e através da informativos seus posteriores.

Horário: sábado das 8h. às 12h.

Duração: 2 meses.

Carga Horária: 32 horas.

Nº de Vagas: 20 vagas.

Investimento: R\$ 5.000,00 o grupo, mediante parcerias estabelecidas junto a Prefeitura e ao Estado de São Paulo.

EXIGÊNCIAS BUROCRÁTICAS PARA ABERTURA DE EMPRESA

ROTEIRO PARA REGISTRAR UMA EMPRESA:

- ✓ Escolha da forma jurídica: O empreendedor deve definir a forma jurídica que terá sua empresa;
- ✓ Definição da localização do empreendimento: O empreendedor deve consultar a Prefeitura para definir a localização de seu futuro empreendimento;
- ✓ Definição do nome do empreendimento: Após a escolha do nome da empresa, o próximo passo é uma consulta junto à Junta Comercial, para saber se existe outra empresa registrada com o mesmo nome;
- ✓ Elaboração do contrato social: O empreendedor deve definir o contrato social ou a declaração de firma individual, de acordo com a forma jurídica definida;
- ✓ Registro na Junta Comercial: O contrato social deve ser registrado na Junta Comercial e na Receita Federal, para obtenção do CNPJ e inscrição no INSS;
- ✓ Outras licenças, inscrições e registros: Empresas que pretendem prestar serviços devem providenciar licença sanitária, inscrição no sindicato patronal da categoria e na Prefeitura;
- ✓ Obtenção do alvará de localização: O empreendedor deve requerer, na Prefeitura, o alvará de localização e funcionamento;
- ✓ Aquisição dos Livros Fiscais: Deve também obter na agência da Receita Estadual, na agência da Receita Federal e no Ministério do Trabalho os Livros Fiscais relativos às obrigações exigidas por lei.
- ✓ Inscrição Estadual e autenticação dos Livros Fiscais: O empreendedor deve requerer, na agência da Receita Estadual, a inscrição de sua empresa. Bem como providenciar o registro dos Livros Fiscais exigidos por lei.

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA ABRIR UMA EMPRESA

O interessado em abrir uma empresa deverá providenciar a seguinte documentação básica:

- Fotocópia do IPTU do imóvel;
- Contrato de locação registrado no Registro de Títulos e Documentos (se o imóvel for alugado);
- Fotocópia autenticada do RG dos sócios;
- Fotocópia autenticada do CPF dos sócios;
- Contrato Social (se for sociedade);
- Fotocópia autenticada do comprovante de endereço dos sócios;
- Comprovante de entrega das cinco últimas Declarações do IRPF dos sócios;
- Declaração de desimpedimento para o exercício de administração de sociedade empresária redigida pelo sócio e entregue na junta comercial;
- Se a atividade envolver prestação de serviços cuja profissão seja regulamentada, verifique as exigências e formalidades do Conselho Regional quanto à elaboração do Contrato Social, formação societária e responsabilidades técnicas.

Além disso, o interessado deverá preencher e apresentar os formulários exigidos pelos órgãos de registro público, conforme consta em seus respectivos sites:

Junta Comercial do Estado de São Paulo

Secretaria da Receita Federal e Secretaria da Fazenda do Estado

Prefeitura Municipal de São Paulo

Previdência Social

Fonte:

http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/legalizacao/documentos_abrir_empresa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma instituição educativa, como a escola, o gestor escolar com perspectiva de um futuro com pessoas mais humanizadas e uma equipe educacional qualificada para constituir um trabalho educativo de qualidade é um dos fatores para a organização educativa contribuir para a educação, formação e transformação das pessoas para a vida e assim poder contribuir para a melhoria da sociedade. Essa foi minha preocupação com este trabalho: a capacitação e o papel do gestor na administração eficaz de uma unidade educativa e como tema a Gestão como caminho de educação e humanização nas relações sociais em instituições educativas, pois acredito serem estes os alicerces para que o papel da educação na sociedade se cumpra.

Tornar gestores mais humanos e competentes profissionalmente é possível através de uma boa formação teórica e prática que o sensibilize para a importância de seu papel na escola visto que suas atitudes refletem em todo processo dialético que é a educação, sendo desta forma exemplo para sua equipe técnica e equipe pedagógica, sendo que esta última, em especial, será exemplo para os alunos que ano após anos passarão por sua vida e ao longo dos anos deixarão um pouco de si aos professores e levarão um pouco dos professores consigo.

Desta forma, a educação torna-se uma onda que atinge a todos que estão a sua margem e que posteriormente retorna para o mar, retribuindo ou penalizando pela intensidade com que fora atingida anteriormente. Nesta perspectiva, num processo educativo, todos são educadores, a importância da humanização na educação se dá pela necessidade que temos uns dos outros.

Durante a execução deste trabalho pude pensar não apenas no tema deste trabalho, mas no meu futuro enquanto gestora e no meu curso de Pedagogia que exerceu papel fundamental para a criticidade do meu pensamento enquanto profissional e enquanto pessoa.

A partir da conclusão deste curso de Pedagogia, pretendo me preparar para que o quanto antes possa ingressar na carreira do magistério e enquanto isso não ocorrer continuar meus estudos num curso de mestrado que acredito ser o ideal

para o meu ideal de vida: *colaborar para a educação, formação e transformação das pessoas para a vida e assim poder contribuir para a melhoria da sociedade.*

Contando com elucidações que este trabalho me propiciou e com a colaboração de muitos educadores que por minha vida passaram, pude compreender que somos educadores sempre e essa prática é a maior herança que podemos deixar aos nossos filhos. Assim, espero que este trabalho possa também contribuir para a formação de outras pessoas e de outros estudos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Helena Machado de Paula e MARTINS, Maria Anita Viviani (organizadores). **Fazendo Educação Continuada**. São Paulo, 2005.

AQUIAR, M.A. Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: Uma introdução à psicologia organizacional**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

ARAÚJO, Denise M.C. Neves de. **A busca da excelência na comunicação**. Florianópolis. UFSC, 2001.

ARROYO, Miguel G. O. **Ofício de mestre**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2000.

ASSAF NETO, Alexandre. **Matemática Financeira e suas aplicações**. – 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2002.

AURÉLIO, **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3^a.ed. revista e ampliada, editora Nova Fronteira.

BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **Gestão de Pessoas por Competências: Uma Proposta Para Empresa de Capital Intelectual Intensivo**. -São Paulo – COGEAE-PUC/SP, 2006.

BOOG, Gustavo Gruneberg, 1945 - **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Coords. Gustavo e Magdalena Boog 2002.

BRITO, Regina Lucia G. Luz de. **Escola, cultura e clima. Ambiguidades para a administração escolar.** Tese doutorado realizada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** -São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação.** São Paulo: Cortez, 1993.

FELIX, Maria de Fátima C.. **Administração escolar: Um problema educativo ou empresarial.** São Paulo: Cortez, 1986.

FLEURY, Maria Teresa Leme; Oliveira Junior, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** - São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** 17.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

_____. **Pedagogia do Oprimido.** 13.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Coleção O Mundo, Hoje, v.21, 1983.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na escola**. Ed. Papirus, Campinas, SP. Ano 1994.

LUCK, Heloísa. **A evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática**.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**, Vol. IV. Ed. Vozes, Petrópolis, RJ. Ano 2008.

MATTEDI, Claudia de Oliveira Machado. **Modelo de gestão de pessoas e sua consonância com a evolução do modelo organizacional** – São Paulo – COGEAE-PUC/SP, 2005.

MELLO, Carla Virmond. **Os tipos psicológicos e as competências nos novos modelos de gestão**. Florianópolis. UFSC, 2003.

Qualitymark; -São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: Uma Perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. -Rio de Janeiro:

TEIXEIRA, Anísio. **Por que Escola Nova?** São Paulo: *Escola Nova*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 8-26, out. 1930.

VERGARA, Silvia. **Gestão de Pessoas: apostila FGV**. -Rio de Janeiro, 2007.

VIGOTSKY, L. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone, 1987.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96

SITES

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Humano>, 29/04/2008.

<http://www.centrorefeducacional.com.br/paulo1.html>, 27/05/2008.

http://www.dnrc.gov.br/Servicos_dnrc/Orientacoes_e_modelos/modelo_basico_contrato.htm, 18/10/2008.

http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/legalizacao/documentos_abrir_empresa, 03/11/2008.

ANDRADE, Renato Fonseca de. Trabalho em equipe. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/trabalho_equipe.aspx. Acesso em: 13/11/2008 .

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. Educ. Soc. V.19 n.64. Campinas, 1998.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso#back . Acesso em: 14/11/2008.

MORAES, Clair Vieira de. A diversidade nas organizações e o indivíduo. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22T.html>. Acesso em: 15/11/2008.

VIEIRA, Leandro. Administrando Inteligências Múltiplas. Disponível em: http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=cunista_artigo_corpo&idColuna=943&idCunista=12. Acesso em: 15/11/2008.

<http://www.mercadolivre.com.br>, acesso em 21/11/2008.

ANEXOS