

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

KÁTIA CRISTIANE MENDES

**A GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL FILANTRÓPICA SEM FINS
LUCRATIVOS**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2017

KÁTIA CRISTIANE MENDES

A GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL SEM FINS LUCRATIVOS

Relato de experiência apresentado como exigência da disciplina EDU 388- Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de graduada em Pedagogia do Departamento de Educação da Universidade Federal de Viçosa, sob a orientação da professora Cristiane Aparecida Baquim.

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2017

KÁTIA CRISTIANE MENDES

A GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL SEM FINS LUCRATIVOS

Aprovada em: 24 de novembro de 2017

Banca Avaliadora:

Professora Dra. Cristiane Aparecida Baquim

(Orientadora)

Professora Dra. Rosa Cristina Porcaro

(Banca avaliadora)

Professora Ms. Natália Rigueira Fernandes

(Banca avaliadora)

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, por segurar a minha mão e não me deixar desistir.

À minha amada MÃE que não está aqui, mas que sempre me apoiou e sonhou comigo todos os meus sonhos.

À minha orientadora, a Prof. Dra. Cristiane Aparecida Baquim, que tanto me ensinou e me apoiou durante a realização deste trabalho.

A UFV e a todos os docentes, por apoio educacional.

Ao meu amado filho Francisco, que me ensinou o verdadeiro significado da palavra AMOR. Gratidão!

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de gestão em uma instituição filantrópica sem fins lucrativos, bem como identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores e o perfil das famílias atendidas. Para tanto, foi feita uma pesquisa documental na instituição, leitura de leis e textos de autores como, Colling *et al* (2012), Almeida e Placco (2006), dentre outros que abordam a gestão escolar. O trabalho consiste em um relato de experiência, escrito a partir das experiências vivenciadas por mim durante o tempo em que trabalhei na instituição Rebusca-Ação Social Evangélica Viçosense, situada na cidade de Viçosa-MG. A instituição atua na cidade há mais de 30 anos, atendendo crianças, adolescentes, jovens e mulheres que vivem em situação de vulnerabilidade social, propiciando o desenvolvimento de sua autonomia e cidadania e baseando-se em valores cristãos. Conclui-se que uma das principais dificuldades enfrentadas pela gestão dessa instituição é a questão financeira, pois mesmo recebendo doações e auxílio governamental, o custo de sua manutenção, principalmente com funcionários, é muito elevado.

Palavras-chave: Gestão; Instituições filantrópicas; Vulnerabilidade social; Educação em espaços não formais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. A INSTITUIÇÃO REBUSCA - AÇÃO SOCIAL VIÇOSENSE.....	9
2.1. O espaço físico da Rebusca.....	11
2.2. Fontes de recursos – Rebusca.....	11
2.3. Os alunos e suas famílias.....	12
2.4. A gestão da Rebusca.....	13
3. METODOLOGIA.....	13
4. A INSTITUIÇÃO REBUSCA. A GESTÃO E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.....	14
4.1. O trabalho de um gestor e os desafios da equipe gestora da Rebusca: um relato de experiência.....	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6. REFERÊNCIAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

Ter um bom gestor em uma instituição escolar é o primeiro passo para que esta funcione de acordo com as leis e para que haja sucesso no processo de ensino-aprendizagem. Dentro de uma instituição de educação, temos uma equipe de profissionais que atuam como gestores. O diretor ou o administrador é aquele que vai acompanhar e dar suporte para os demais colaboradores da instituição, ou seja, vai garantir que as atividades sejam desenvolvidas corretamente por meio de outras pessoas, mas com participação no processo.

Quando procuramos a palavra administração no dicionário online Aurélio, nos deparamos com vários significados e, dentre eles está, “*dirigir superiormente*”. Este é o significado que, muitas vezes, é levado em consideração pelos funcionários de uma escola. É muito comum os professores verem o gestor como uma autoridade, e assim, se sentem meros subordinados e acabam vivendo em um ambiente hierárquico e sem diálogo.

Ser gestor, em uma escola, implica ter muitas responsabilidades e isso requer uma postura séria e comprometida. Portanto, quem está nessa função precisa ter espírito de liderança, saber tomar decisões, ter consciência coletiva e participar efetivamente das atividades da escola.

A imagem autoritária que muitos funcionários vêem no diretor pode não ser a que ele realmente quer passar, pois a autoridade, de certa forma, é uma necessidade e existe uma hierarquia que precisa ser respeitada. Então, apenas o fato de o diretor estar exercendo sua função de líder, pode gerar algum tipo de conflito e isso, é claro, não é saudável para o ambiente de trabalho.

Outro profissional importante na gestão escolar é o coordenador pedagógico, que fica mais perto dos professores e, muitas vezes, é o mediador entre o diretor e os educadores. Ser um coordenador pedagógico exige que este profissional invista em uma formação continuada, para que assim possa contribuir com o trabalho dos professores na construção de uma educação de qualidade e para que possa exercer sua função de forma efetiva. O coordenador deve propiciar ao corpo docente da instituição de ensino, momentos de formação, orientando-os para um trabalho coletivo e participativo.

Fazer parte da equipe gestora de uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil, pois cada instituição tem uma demanda diferente e o que funciona em um lugar, pode não funcionar em outro, ou seja, é preciso que as metodologias utilizadas pelos gestores estejam de acordo com as especificidades da população atendida. Por isso, o presente trabalho teve como objetivo apresentar, através de um relato de experiência, o processo de gestão da uma instituição educacional filantrópica, sem fins lucrativos, mostrando como é atuação da equipe gestora. A instituição a qual me refiro é a Rebusca Ação Social Evangélica Viçosense.

Durante minha formação acadêmica pude vivenciar diversas realidades de instituições escolares, mas os estágios e as disciplinas, apesar de me possibilitarem uma aproximação com o campo da gestão, não o fazem no ambiente de uma instituição filantrópica. Diante disso surgiu o meu interesse em escrever sobre o processo de gestão da Rebusca que, além de ser filantrópica¹, também tem forte influencia religiosa.

Durante o período em que estive na Rebusca trabalhei como secretária escolar, tendo como função auxiliar a direção e a coordenação da instituição nos procedimentos que fazem parte da gestão. Dentre as funções exercidas por mim, o atendimento às famílias e à comunidade parceira se destacaram como as mais importantes. Além de ser responsável pelas matrículas, participei na seleção de alunos, no controle de um Banco de Dados com informações de padrinhos e famílias de crianças atendidas, auxiliei a coordenação pedagógica no preenchimento do Censo Escolar, dentre outras atividades.

Este relato foi desenvolvido, então, a partir da vivência com os gestores desta instituição, através da qual foi possível conhecer as peculiaridades deste processo e os principais desafios enfrentados por eles. Nesse sentido o objetivo central deste estudo foi relatar o processo de gestão de uma instituição educacional filantrópica, sem fins lucrativos, especificamente busquei apresentar a instituição, descrevendo seu espaço físico, o perfil da comunidade atendida, bem como identificar e refletir sobre as dificuldades enfrentadas pelos gestores nesta instituição.¹

¹Entidades que prestam serviços beneficentes, de qualquer área, e que não cobram nenhum tipo de contribuição pelos seus serviços.

2. A INSTITUIÇÃO REBUSCA - AÇÃO SOCIAL VIÇOSENSE

A Rebusca é uma instituição filantrópica que foi fundada no dia 20 de dezembro de 1981, por iniciativa de um grupo de cristãos que, com o apoio da Igreja Presbiteriana de Viçosa, se sentiram motivados a fazer algo em favor dos menos favorecidos. De acordo com o Estatuto da instituição, o nome Rebusca foi inspirado em uma lei do Antigo Testamento que dizia que na época da colheita, os proprietários rurais deveriam permitir que as espigas que ficassem nos pés ou que caíssem dos cestos dos empregados, ficassem para os órfãos, as viúvas e os estrangeiros REBUSCAREM para o suprimento de suas necessidades.

A instituição é considerada filantrópica de acordo com a lei 12.101/09, que apresenta o seguinte texto sobre a concepção de filantropia:

Art. 1º A certificação das entidades beneficentes de assistência social e a isenção de contribuições para a seguridade social serão concedidas às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam ao disposto nesta Lei.

Portanto, podemos dizer que, a Rebusca é uma instituição que atua como assistência social e oferece serviço educacional para as crianças e adolescentes atendidos sem cobrar nenhum tipo de contribuição, cumprindo assim, os requisitos impostos na lei da filantropia.

A instituição atende, atualmente, a 294 crianças, adolescentes, jovens e mulheres, por meio de seus programas: Centro Educacional Rebusca (CER), Centro Estudantil (CE), Programa Mais Que Vencedores (MQV) e Programa de Integração Mãe-Criança (PIMC). Segundo informações contidas no Plano de Trabalho de 2016 da instituição, as atividades desenvolvidas por estes programas visam à prevenção da vulnerabilidade social, por meio do fortalecimento dos vínculos familiares e sociais; da ampliação do universo informacional, artístico e cultural; do desenvolvimento de potencialidades, habilidades e talentos; do desenvolvimento de relações de afetividade, solidariedade e respeito mútuo; de formação cidadã; de vivências para o alcance de autonomia e da promoção da permanência no sistema educacional.

A Rebusca é conhecida dentro e fora do Brasil, pois, tendo forte influência e participação da comunidade presbiteriana, foi apresentada a outros países por membros da Igreja. A vulnerabilidade à qual o público atendido pela Rebusca está exposto deve-se à violência, à criminalidade, ao tráfico de drogas, ao desemprego e à desestruturação familiar. Através dos projetos sociais, a instituição oferece apoio educacional e social a seus alunos.

Abaixo, apresento a descrição dos projetos de acordo com o Plano de Trabalho de 2016 da Rebusca:

- Centro Estudantil (CE): crianças de 6 a 11 anos

As crianças atendidas nesse programa frequentam a Rebusca no período da manhã, de terça a sexta-feira. O objetivo é promover ações socioeducativas complementares à escola, oferecendo apoio escolar, alimentação, além de atividades como dia de lazer, oficinas de leitura, exposição de filmes, momentos de recreação, brincadeiras dirigidas, atividades esportivas, dramatização, jogos didáticos, oficinas de artes e cultura, oficinas de cidadania, educação cristã, dentre outros.

- Programa Mais que Vencedores (MQV): adolescentes e jovens de 12 a 17 anos

Os adolescentes atendidos por este programa frequentam a escola regular no período da manhã e a Rebusca no período da tarde, de terça a sexta-feira. O programa tem como objetivo oferecer aos adolescentes a oportunidade de se desenvolverem com segurança em direção à autonomia e cidadania. As atividades desenvolvidas são: dias de lazer, festividades em datas comemorativas, dinâmicas de grupo, palestras, atividades esportivas e culturais, exposição de filmes, oficinas de inglês, de culinária, de artesanato e de música, oficinas sobre o mundo do trabalho e aplicação de teste vocacional (para os jovens de quinze a dezessete anos) e intercâmbios com grupos de outras localidades com a mesma faixa etária.

- Programa Integração Mãe-Criança (PIMC): mães de crianças atendidas

Este programa atende mães de alunos que frequentam a Rebusca e que não estão inseridas no mercado de trabalho, que vivem em situação de exclusão social e pobreza extrema, possibilitando melhores condições de vida para elas e suas famílias. As atividades são desenvolvidas por meio de dinâmicas de grupo, palestras, debates, oficinas de artesanato, exposição de filmes, atividades culturais e dias de lazer. Com isso a Rebusca busca cumprir

sua missão que é de, desenvolver ações que permitam que as famílias atendidas possam ter melhores condições de vida.

2.1 O espaço físico da Rebusca

A Rebusca-Ação Social Evangélica Viçosense é situada na Avenida PH. Rolfs, 275, Centro, na cidade de Viçosa-MG. O espaço onde funciona a instituição é cedido gratuitamente, por empréstimo, pela Igreja Presbiteriana de Viçosa. Há também uma unidade na zona rural, na localidade de Posses, em um espaço doado pela Prefeitura de Viçosa-MG.

O espaço físico da Rebusca Avenida PH. Rolfs, possui um andar com 4 salas de aula, um banheiro feminino e um masculino e uma cozinha. O salão onde funcionam os projetos Centro Estudantil e MQV é separado com divisórias, formando espaços para atender às turmas separadamente. Neste mesmo andar, há uma horta mantida pelos alunos, tanto da creche quanto dos demais projetos, além de um pátio. No andar de cima há 4 salas, onde funcionam a secretaria, o setor financeiro, a direção e uma sala de aula que também é usada pelos alunos dos projetos. Neste mesmo andar, funciona a secretaria da Igreja e as salas dos pastores.

A unidade de Posses possui três salas de aula grandes e arejadas, uma brinquedoteca, uma secretaria, um espaço que é usado como refeitório, uma cozinha, três banheiros, sendo um feminino, um masculino e um para funcionários, uma área externa, uma lavanderia e um galpão, que é usado como depósito.

2.2 Fontes de Recursos- Rebusca

A Rebusca tem como principal fonte mantenedora doações feitas pela comunidade local, pelos padrinhos, que são pessoas físicas ou jurídicas que fazem doações. A ajuda governamental acontece através do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica), que de acordo com o Art. 60, inciso II da Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006 estabelece que:

II - os Fundos referidos no inciso I do caput deste artigo serão constituídos por 20% (vinte por cento) dos recursos a que se referem os incisos I, II e III do art. 155; o inciso II do caput do art. 157; os incisos II, III e IV do caput do art. 158; e as alíneas a e b do inciso I e o inciso II do caput do art. 159, todos da Constituição Federal, e distribuídos entre cada Estado e seus Municípios, proporcionalmente ao número de alunos das diversas etapas e modalidades da educação básica presencial, matriculados nas respectivas redes, nos respectivos âmbitos de atuação prioritária estabelecidos nos §§ 2º e 3º do art. 211 da Constituição Federal;

Este recurso é destinado somente para o centro educacional, pois os outros programas são classificados como projetos sociais, por isso não é permitido, de forma alguma, usar a verba do FUNDEB para cobrir gastos que não seja da creche. Percebi, durante minha vivência na instituição que, o fato deste recurso ser de uso restrito, impossibilita que seja usado em ações consideradas importantes, ou seja, muitas vezes a Rebusca precisa de dinheiro em outro programa, mas não pode usá-lo.

Outro recurso recebido pela Rebusca que é repassado também pelo governo é a Subvenção da Ação Social, destinado a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial ou cultural, sem finalidade lucrativa. Este dinheiro é usado para custear as despesas dos projetos sociais e também é usado para cobrir os gastos com os funcionários. A Rebusca também promove eventos para arrecadar verbas como, por exemplo, feijoada beneficente e bazar, com roupas doadas pela comunidade.

2.3 Os alunos e suas famílias

O fim para o qual a instituição foi criada é o de contribuir para o bem estar social de famílias carentes. Estas famílias atendidas são, em sua maioria, chefiadas pela mulher, que provê, às vezes sozinha, grande parte do sustento da família e que tem renda média igual ou menor que um salário mínimo.

Para seleção de alunos atendidos pela Rebusca é feita uma inscrição no início do ano e, a partir de análise dos dados, os alunos são selecionados de acordo com os critérios estabelecidos pela administração da instituição. Um dos critérios para ser selecionado é estar em estado de vulnerabilidade e, normalmente, algumas crianças são indicadas pelo Conselho Tutelar da cidade e também pela Secretaria de Educação. Os critérios de seleção servem tanto para crianças de 2 e 3 anos, que são atendidas na creche, quanto para crianças e adolescentes de 6 a 17 anos, que são atendidos nos projetos sociais.

2.4 A gestão da Rebusca

A gestão da instituição é composta pela diretoria executiva, por um coordenador pedagógico e por quatro coordenadores responsáveis pelos programas oferecidos. A diretora executiva é quem toma as principais decisões dentro da instituição como admitir e demitir funcionários, fazer reuniões com fontes mantenedoras, supervisionar o trabalho dos coordenadores da creche e dos projetos, além dos demais funcionários e da parte administrativa.

Tudo o que acontece, seja na área administrativa ou pedagógica, precisa ser de conhecimento da diretora executiva. Não se pode tomar nenhuma decisão sem que ela tenha conhecimento, para que assim não haja nenhum mal entendido. Porém, vale ressaltar que a diretora está sempre aberta a sugestões, e todas as decisões tomadas são comunicadas à equipe administrativa durante as reuniões.

Durante minha vivência na Rebusca, vi que o trabalho da equipe gestora é feito com seriedade e muita transparência, pois todas as decisões tomadas são comunicadas aos funcionários e, os valores recebidos através das doações, são computados, e ao doador, é fornecido um recibo da instituição. Esta equipe enfrenta as dificuldades com otimismo e fazem dos desafios, um aprendizado.

3. METODOLOGIA

Como parte deste relato de experiência foi utilizado um trabalho sobre gestão escolar que já havia feito nesta mesma instituição. Este trabalho foi elaborado no terceiro período do curso de pedagogia, atendendo às exigências da disciplina EDU 296- Prática de Formação Acadêmica III do Departamento de Educação da Universidade Federal de Viçosa, sob a orientação da professora Rosa Cristina Porcaro.

Este relato de experiência é sobre o período em que trabalhei como secretária escolar na Rebusca- Ação Social Evangélica Viçosense, no período compreendido entre janeiro de 2015 a agosto de 2016. Como já foi mencionado anteriormente, o cargo exercido por mim era de secretária escolar e, durante este tempo, pude conviver com os gestores da instituição, observando e aprendendo um pouco sobre o cargo.

A metodologia utilizada para realizar este relato foi através de observação do trabalho da equipe gestora da instituição, identificando como ela age em situações de conflitos, como é a rotina das professoras, dentre outros. Foi feita também uma análise dos documentos mais importantes da instituição o Estatuto, o Plano de Trabalho e o Projeto Político Pedagógico da Rebusca, bem como as formas de avaliação desenvolvidas pelos professores, fazendo assim uma pesquisa documental.

A metodologia em uma pesquisa acadêmica se refere ao procedimento que será utilizado para que o objetivo dessa seja alcançado. Para este relato, a metodologia empregada foi descritiva, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013), esta expõe características de determinada população. Ainda é de abordagem qualitativa, porque segundo os mesmos autores, os dados foram apresentados através de relato, levando em consideração aspectos tidos como relevantes. A respeito do que é metodologia, Prodanov e Freitas (2013, p.14) dizem que “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

A proposta é usar a pesquisa já realizada na Rebusca para complementar o meu relato de experiência, levando em consideração que os dados mencionados neste relato foram atualizados com a equipe administrativa da Rebusca.

4. A INSTITUIÇÃO REBUSCA: GESTÃO E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

4.1 O trabalho de um gestor e os desafios da equipe gestora da Rebusca: um relato de experiência

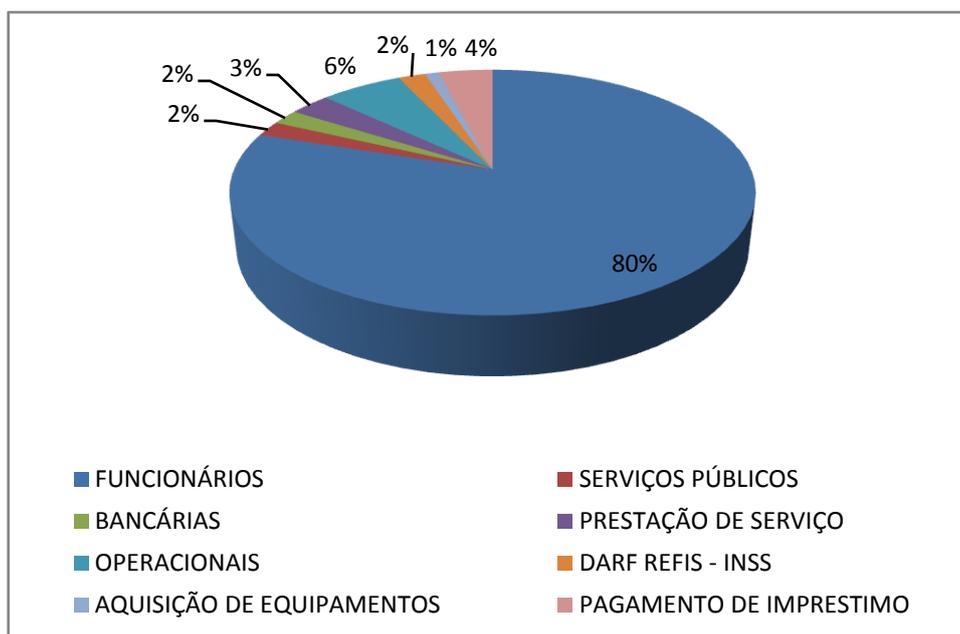
O trabalho de um gestor requer do profissional uma postura de líder, que saiba lidar com pessoas e que seja coerente em sua tomada de decisões. Esse profissional deve ser um facilitador nos processos de ensino-aprendizagem e ter uma boa relação com a equipe escolar, priorizando sempre o melhor para os alunos e toda a comunidade, para que estes se desenvolvam integralmente, formando então cidadãos participativos e reflexivos. Para isso, a escola deve estar atenta à realidade em que os alunos estão inseridos e se preocupando com a particularidade de cada um. Segundo Colling *et al* (2012, p.2):

Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados

A Rebusca, como já foi mencionada, é uma instituição filantrópica que trabalha há mais de 30 anos na cidade de Viçosa-MG e atende 294 alunos que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Esse atendimento se faz em duas modalidades, a creche que atende crianças de 2 e 3 anos e projetos sociais que atendem crianças e adolescentes de 6 a 17 anos. Diante disso, os gastos com alimentação, materiais e funcionários são grandes e mesmo com as doações e os recursos recebidos, ainda é possível perceber que a instituição enfrenta dificuldades.

No gráfico abaixo apresento a porcentagem dos principais gastos da instituição no ano de 2016:

Gráfico 1: Principais gastos da Rebusca durante o ano de 2016



Fonte: Arquivo financeiro da Rebusca-Ação Social Viçosense.

Como é possível perceber, o gasto com funcionários é grande e essa é uma dificuldade que pude observar durante todos os meses, pois os recursos destinados às folhas de pagamento sempre atrasavam, o que causava um mal estar entre a equipe, pois nem todos os funcionários entendem que o atraso é devido ao repasse do recurso por parte da prefeitura.

Percebi que a diretora batalhava para conseguir fazer o pagamento na data certa, mas nem sempre era possível.

Outra dificuldade também relacionada ao financeiro é o pagamento do 13º salário dos funcionários, pois o dinheiro recebido pela instituição não dobra o valor no fim do ano. Assim, a situação se complica e requer da coordenadora financeira e também da diretora executiva, um bom planejamento, para que os funcionários não saiam prejudicados. Uma das estratégias que pude vivenciar foi a de pedir aos padrinhos que doassem sua doação. Assim, a instituição conseguia arrecadar um pouco mais de recursos, mas que infelizmente não era suficiente.

A equipe gestora da Rebusca é composta por uma parte administrativa/ financeira e a parte pedagógica, que estão sempre trabalhando juntas para desenvolver um trabalho de qualidade. Segundo Collinget *al* (2012), “compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo das escolas, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas”. Diante disso percebi como o trabalho em equipe se torna um diferencial no dia a dia de uma instituição educacional, onde as partes administrativas e pedagógicas precisam estar sempre em sintonia.

A equipe administrativa da Rebusca é composta pela direção executiva, um auxiliar administrativo, um assistente logístico e um coordenador administrativo, que é responsável pelo setor financeiro. A diretora executiva é a responsável pela instituição, tomando as principais decisões. Contrata e demite funcionários, inspeciona o trabalho dos funcionários, tanto da unidade Centro quanto da unidade Posses, reúne-se com autoridades parceiras, dá suporte ao coordenador financeiro e auxilia na captação de recursos.

As principais funções do auxiliar administrativo são: atendimento à comunidade, fazer e atender ligações, receber doações e emitir recibos, fazer as matrículas dos alunos e cadastrá-los no Banco de Dados, elaborar e encaminhar relatório de frequência de estudantes inscritos em órgãos municipais, executar serviços de digitação, além de ficar responsável por auxiliar a coordenadora pedagógica no que for necessário. Esse foi o cargo para o qual fui contratada. Porém, devido a mudanças no quadro de funcionários, passei a exercer o cargo de secretária escolar, mas exercendo também as funções do auxiliar administrativo.

As funções do coordenador administrativo-financeiro são: controlar toda a movimentação financeira da instituição, realizar faturamento, efetivar o pagamento de despesas, além de gerir questões relacionadas à frequência dos funcionários e auxiliá-los na resolução de problemas diários.

O assistente logístico é o responsável por assegurar o abastecimento e gerenciamento dos mantimentos e demais materiais utilizados pela Rebusca; realizar a captação de alimentos e doações, providenciar os serviços de manutenção em todas as unidades, e supervisionar os funcionários da cozinha e limpeza.

A equipe pedagógica é formada por todo o corpo docente da instituição, sendo os professores, auxiliares de sala e coordenadores, tanto da creche quanto dos projetos sociais oferecidos. A coordenadora pedagógica atuante é formada em Pedagogia e foi contratada após passar por uma seleção com dezenas de candidatas. Sua função é principalmente dar suporte pedagógico à equipe de professores, além de supervisionar as atividades da equipe. Sobre o trabalho do coordenador pedagógico Silva (1999, p. 52) colabora afirmando que:

Como integrante da equipe de direção, cotidianamente esse profissional se depara com uma vasta complexidade e uma gama de dificuldades de suas funções, especialmente em seu papel de articulador das áreas curriculares, uma vez que tal articulação implica o envolvimento das pessoas que atuam na escola.

Sobre isso posso, dizer que esse é um desafio frequente em qualquer instituição escolar, pois fazer com que outras pessoas se envolvam de forma significativa no trabalho nem sempre é uma tarefa fácil. A coordenadora pedagógica atuante na Rebusca sempre buscava fazer com que sua equipe trabalhasse de forma harmoniosa, promovendo reuniões com frequência para planejamento e troca de idéias. Assim os professores estavam sempre tendo um suporte para atuar em sala de aula. Além disso, a coordenadora mantinha sempre contato com a diretora executiva para deixá-la a par do que estava acontecendo no setor pedagógico, resolvendo assim, os conflitos que surgiam.

Ainda sobre o papel do coordenador pedagógico, Christov (2010, p. 12) corrobora com essa ideia, dizendo que:

estamos cientes de que precisamos construir novas bases para pensar e para intervir nas escolas. Essa construção tem no professor coordenador um agente fundamental para garantir que esses momentos de encontro na escola sejam proveitosos.

Diante disso, posso dizer que há uma preocupação da direção em garantir que o coordenador pedagógico tenha momentos de formação continuada com os educadores, para que a equipe esteja sempre atualizada no que diz respeito aos conteúdos que devem ser trabalhados em cada faixa etária.

Como a Rebusca funciona em um prédio cedido pela Igreja Presbiteriana, uma parte do planejamento é dedicada a assuntos relacionados a embasamentos cristãos. Constantemente eu ouvia as crianças orando antes das refeições e cantando músicas da Igreja. Nós, da parte administrativa, também nos reuníamos semanalmente para orar e conversar, o que era muito importante e ajudava no dia a dia do trabalho e também na vida pessoal. A equipe gestora da Rebusca sempre se mostrava preocupada com o bem-estar dos funcionários.

Apesar disso tudo, ser evangélico ou pertencer à Igreja Presbiteriana não é um requisito para ser aluno ou funcionário da Rebusca, já que a instituição não prega uma religião determinada, mas ensina e orienta os alunos a partir de embasamentos cristãos.

Como futura pedagoga, acredito na laicidade e não acho que as escolas tenham que ensinar religião aos alunos, mas a Rebusca busca incentivar os alunos a serem bons, honestos e praticarem o bem. Não é religião, mas apenas o ensinamento de valores.

Por isso, podemos dizer que a Rebusca trabalha com uma educação de caráter confessional, pois segundo Schunemann (2009, p. 71), entende-se por educação confessional “a escola mantida pelas igrejas, na qual não se restringe a educação religiosa, mas estão envolvidos elementos gerais da educação como desenvolvimento da capacidade linguística e outras disciplinas.”

As crianças atendidas pela Rebusca são oriundas de comunidades carentes que, na maioria das vezes, vivem em situações de risco e precisam de muita atenção. A respeito da questão econômica das famílias que vivem nas periferias, Fonseca (2007, p. 168) traz que:

A industrialização nos países subdesenvolvidos traz consigo a urbanização desigual centro-periférica e colocam as populações das comunidades carentes à mercê de problemas econômicos, ambientais, políticos, culturais e

sociais crônicos, de toda ordem. Esses problemas se traduzem pelos danos do desemprego, violência urbana, doenças, falta de saneamento básico, ausência de atividades e locais de lazer, alto consumo de drogas, esgoto a céu aberto, lixo em locais públicos, dentre outros problemas.

A carência dessas crianças e adolescentes vai além da falta de recursos materiais e financeiros. É possível se deparar com crianças carentes de amor, de cuidado, sem família, com problemas de saúde, sem ter com quem contar. E a Rebusca, através das atividades desenvolvidas nos programas e com parceiros como médicos, dentistas, psicólogos e tendo sempre contato com o Conselho Tutelar da cidade, tenta minimizar estes problemas.

Esses parceiros, que geralmente são padrinhos, oferecem seus serviços gratuitamente para as crianças que frequentam a Rebusca, pois, de acordo com o site da instituição, sua missão é “direcionar recursos, desenvolver ações sócio educativas, visando à transformação integral de crianças, adolescentes e suas famílias.” Por isso, a Rebusca está sempre buscando meios de cumprir sua missão e garantir o desenvolvimento integral dessas crianças.

Uma dificuldade da gestão da Rebusca com relação aos alunos atendidos é, principalmente, mantê-los na instituição, principalmente os adolescentes que, muitas vezes, acham que as atividades desenvolvidas na Rebusca são para “passar o tempo”. A equipe da Rebusca, tanto da gestão quanto os educadores, precisam lidar com os atrativos que esses alunos encontram fora da instituição, como por exemplo, as drogas.

Os casos de adolescentes que se envolvem com drogas chegam à instituição através da família e também de outros adolescentes atendidos, que pedem que a Rebusca interfira e busque formas de evitar que o problema se agrave. Então, a instituição conta com amigos parceiros que, através de oficinas sobre o tema, palestras e também conversas com a família e o adolescente, tentam fazer com que o problema não se torne ainda pior.

O apadrinhamento de crianças e adolescentes é um ganho enorme para a Rebusca, isso não só pelo valor em dinheiro arrecadado, mas sim pela afetividade. As crianças recebem carinho através das cartas que são enviadas pelos padrinhos, contando sobre a família, a cidade onde mora, fotos e, muitas vezes, um presente é enviado para o afilhado, que o aguarda ansioso.

Os presentes enviados pelos padrinhos chegam à sede da Rebusca e são entregues aos afilhados pelos funcionários da instituição, que registram, através de fotografias, o momento da entrega, para posteriormente, enviar essas fotos aos padrinhos, com uma carta de agradecimento feita pelos afilhados.

Abaixo, uma carta de um padrinho para sua afilhada:

Brumadinho

Para a Professora da aluna JCL³,

Peço à Professora que leve à JCL minha alegria ao receber a mensagem da afilhada, narrando-me algumas novidades ocorridas em sua casa e na Rebusca. Estou felicíssimo por ver transbordar tanta alegria por coisas tão simples, mas de grande significado para minha afilhada. Embora modestamente, estou contente por colaborar um pouquinho para tal conquista.*

Espero que essa escola maravilhosa continue trabalhando pelas crianças de forma tão eficiente e responsável. A propósito, espero também que, junto aos pais, eduquem a JCL e demais coleguinhas para o uso positivo da TV. Como toda tecnologia, a TV pode ser um instrumento de aprendizagem quando bem utilizado, mas pode também ser uma fonte de perdição para nossa sociedade, especialmente para nossas crianças, tão puras e indefesas. Particularmente, considero as novelas em geral mais perniciosas que educativas. Destaco a TV porque a JCL*, inocentemente, colocou-a como a primeira conquista do final do ano...*

Diga à JCL que, mesmo não a conhecendo pessoalmente, o padrinho a ama como a uma netinha.*

Meu abraço amigo aos dirigentes, professores e alunos da Rebusca.

Colaborador da Rebusca

FONTE: Site Rebusca

As cartas recebidas são sempre respondidas, e assim, vão se criando laços afetivos que perduram por todo o tempo em que a criança permanece na instituição e, em alguns casos, até depois que saem. Tudo é feito com muito amor e através de um trabalho de pessoas que acreditam em um mundo melhor, e que esse mundo será criado através da juventude.

Essas cartas têm uma programação para serem enviadas e os professores são os responsáveis por orientar os alunos no momento da escrita, corrigindo possíveis erros ortográficos, que são corrigidos de forma que os alunos aprendam sobre a escrita das palavras e também observando os conteúdos escritos nas cartas. Depois disso, as cartas são enviadas pelos Correios.

Os educadores trabalham através de projetos, que são elaborados nas reuniões de planejamento junto à coordenadora. Essas reuniões acontecem com frequência e isso, a meu ver, colabora para que o trabalho seja bem desenvolvido, pois durante as reuniões existe uma troca de ideias entre os educadores, o que favorece e enriquece o planejamento. Sobre a importância das reuniões de planejamento, Torres (2001, p. 45) acrescenta que,

no bojo das discussões sobre formação de professores, as reuniões pedagógicas vêm sendo apontadas como espaço privilegiado nas ações partilhadas do coordenador pedagógico com os professores, nas quais ambos se debruçam sobre as questões que emergem da prática, refletindo sobre elas, buscando-lhes novas respostas e novos saberes, ao mesmo tempo.

Além das reuniões para planejamento, a coordenadora se reúne com os professores para tratar de assuntos pertinentes que acontecem no dia a dia da sala de aula como, por exemplo, dificuldades enfrentadas, problemas que possam estar acontecendo com as crianças, atendimento aos pais de alunos, dentre outros.

Na creche, as atividades desenvolvidas em sala seguem as orientações das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, trabalhando todos os eixos de desenvolvimento para cada faixa etária atendida na instituição. Essas atividades são planejadas pelas professoras, avaliadas pela coordenadora e, após serem aprovadas, são enviadas à secretaria para que as cópias sejam feitas e entregues novamente as professoras.

As educadoras da creche cumprem uma rotina que também é elaborada junto à coordenadora durante as reuniões. Abaixo, segue um exemplo da rotina da turma de 2 anos, retirada do Projeto Político Pedagógico da instituição:

08h00 - Atividades na área externa - Banho de sol

09h00- Lanche

09h30 - Banho

10h30 - Rodinha - Devocional – Atividades em sala

11h00 - Almoçar, escovar os dentes e preparar para dormir

12h30 - Repouso

14h30 - Acordar / organizar a sala para lanche

15h00 - Lanche / escovar dentes

15h30 - Atividade em sala / História e música

16h45 - Área externa livre

17h00 - Despedida

A rotina das crianças atendidas na creche é planejada de forma a oferecer todo o suporte necessário ao desenvolvimento de cada um. Percebi que, muitas crianças têm na Rebusca, seu único momento de lazer e talvez o único lugar onde faça suas principais refeições, levando em consideração que estamos falando de crianças vindas de famílias muito carentes.

Nos projetos Centro Estudantil e Mais Que Vencedores, as atividades desenvolvidas também são através de projetos temáticos elaborados com o coordenador. Esses projetos, porém, são desenvolvidos a partir de temas que surgem no cotidiano de sala de aula e atendem a uma necessidade observada pelos educadores. As reuniões acontecem semanalmente.

A rotina dos alunos atendidos nos projetos é diferente da rotina da creche, pois os alunos ficam um período na Rebusca, e no outro período vão para a escola regular, já que os projetos funcionam somente como atividade complementar. Os alunos recebem alimentação, revisão do que está sendo trabalhado na escola e fazem as atividades dos projetos temáticos.

A escolaridade das educadoras que atuam na Rebusca se divide em Ensino Superior, Curso Normal em Nível Médio (Magistério) e ensino médio. Logo abaixo podemos observar a relação das educadoras e sua escolaridade:

Quadro 1: Os educadores da Rebusca e sua escolaridade

Programa de atuação	Escolaridade
CRECHE	3 formadas em Pedagogia 1 formada em Educação Infantil 1 estudante de Pedagogia 1 formada em Ed. Física 1 formada em Magistério em Nível Médio 2 auxiliares de turma com Ensino Médio
CENTRO ESTUDANTIL E MQV	2 formadas em Pedagogia 1 estudante em Serviço Social 1 com Ensino Médio

FONTE: Projeto Político Pedagógico- Rebusca

A respeito da escolaridade dos funcionários pude perceber que eles se empenhavam a cada dia para agregar conhecimento em sua profissão. Quando comecei a trabalhar na Rebusca nem todos os funcionários possuíam uma qualificação ou até mesmo um curso superior e, com o passar do tempo, decidiram que uma formação específica na área da educação ou afins seria muito importante para desenvolver um trabalho de qualidade. A equipe gestora também passou a ser mais rigorosa no que se refere à contratação de novos funcionários, exigindo assim uma melhor qualificação dos mesmos.

Sobre o processo de avaliação dos alunos, a equipe da Rebusca utiliza um caderno de observação chamado de Marco de Desenvolvimento. Nesse caderno são anotados os

aspectos observados durante as atividades desenvolvidas e, aqueles considerados como mais relevantes, são anexados ao caderno para possíveis consultas.

A unidade situada na zona rural, em Posses, tem o funcionamento igual à do Centro, com uma coordenadora responsável por zelar pelo bom funcionamento da unidade e gerenciar as atividades diárias, bem como supervisionar o trabalho dos demais funcionários. As reuniões com as educadoras também é de responsabilidade da coordenadora da unidade, onde a diretora executiva faz visitas regularmente.

Nessa unidade, funciona a creche, o programa Centro Estudantil e há pouco tempo o Mais Que Vencedores, que era oferecido somente na unidade Centro, mas devido à grande demanda de adolescentes que residem na comunidade e que não tinham condições de irem para o Centro, foi necessário que o MQV fosse ampliado para a unidade Posses.

O Programa de Integração Mãe-Criança (PIMC) também é oferecido na unidade de Posses e é destinado a mães de alunos atendidos na Rebusca e que se encontram em situação de vulnerabilidade e que não conseguem se inserir no mercado de trabalho. Esse programa tem como meta abrir possibilidades para que essas mulheres busquem melhores condições de vida para elas e para suas famílias.

O PIMC (Programa de Integração Mãe - Criança) funciona na unidade de Posses, de segunda a sexta-feira, tendo uma coordenadora, que é responsável por planejar e coordenar todas as oficinas de artesanato, além de promover atividades que estimulem o desenvolvimento das mães participantes do programa. É necessário, também, que essa coordenadora planeje atividades que contribuam para a saúde física e mental das mães.

O programa conta também com uma monitora, que é responsável por realizar as oficinas com as mães. Dentre as oficinas oferecidas temos artesanato, corte e costura, tapetes, pinturas, cozinha básica, dentre outras. Essas oficinas têm como objetivo o desenvolvimento das aptidões empreendedoras das mães atendidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Poder estar perto da equipe gestora da Rebusca foi de grande importância para minha formação e um período de muito aprendizado para mim. Por se tratar de uma instituição filantrópica que atende um público carente e precisa trabalhar com uma escassez de recursos, pude ter noção de como me portar diante desses problemas. Principalmente aprendi como é possível ser profissional, ser líder, ter empatia e trabalhar com o coração.

Escrever este relato foi uma forma de expor as experiências que pude vivenciar durante todo o tempo em que estive na Rebusca, vendo como a equipe gestora se porta diante de tantos desafios.

A partir de experiências que tive durante a graduação através dos estágios obrigatórios exigidos, pude ver que as escolas públicas lidam com muitos conflitos, com falta de recursos e problemas relacionados aos alunos que, muitas vezes, são provenientes de bairros e famílias carentes. Na Rebusca não é muito diferente, mas o meu interesse em escrever sobre a instituição foi o fato de ser uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, que atende uma população de baixa renda, de caráter confessional e que, além de atender as crianças da creche de acordo com as exigências das Diretrizes Curriculares Nacionais, também oferece projetos sociais, ou seja, é um desafio enorme que a gestão e os demais funcionários lidam diariamente.

Através de disciplinas sobre gestão escolar, estudei textos e autores que falavam sobre o quão importante é o trabalho do gestor em uma instituição escolar, mas poder vivenciar na prática tudo o que foi debatido na teoria é muito gratificante.

Os projetos sociais que a Rebusca oferece, levam aos atendidos oportunidades de acesso a determinados serviços que talvez fora dali não fosse possível alcançar, pois sabemos que nem todas as famílias possuem condições de oferecer a seus filhos aulas complementares àquelas que têm acesso nas escolas regulares. Muitos adolescentes saem da Rebusca já pensando em cursar uma faculdade ou ir para o mercado de trabalho.

A direção da Rebusca trabalha pensando no bem-estar de seus alunos e de seus funcionários, lidando com as particularidades de cada um e enfrentando com otimismo todas as dificuldades.

Gostaria de destacar a importância das doações feitas para a Rebusca, através dos padrinhos e da comunidade, doações financeiras, de alimentos, roupas, que são usadas no bazar e também são doadas para os alunos que estão precisando. Todas as doações fazem muita diferença e ajudam muito a instituição, pois como já foi mencionado, os recursos recebidos não são suficientes para cobrir todos os gastos. Os voluntários também são de grande importância. É bom estar sempre atento para as campanhas realizadas pela equipe Rebusca.

Foi um período de muito aprendizado e gratificante conviver com pessoas que acreditam na educação, no próximo e que batalham todos os dias para conseguir levar esperança, amor e cuidados a quem tanto precisa.

6. REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO. In: **Dicionário Aurélio**. Disponível

em:<<https://dicionariodoaurelio.com/administracao>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BRASIL. Lei Nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social. **Diário Oficial da União Brasília**, 27 de novembro de 2009.

BRASIL. Lei Nº Lei Nº 4.320 de 17 de março De 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.**Diário Oficial da União Brasília**, 17 de março de 1964.

CHRISTOV, L. H. **Educação continuada**: função essencial do coordenador. In: ALMEIDA, L.R de; PLACCO, V.M.N. O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006. p. 9-13.

COLLING, Janete; et al. **O gestor como facilitador nos processos de ensino**

eaprendizagem. 2012. Santa Maria/RS. Disponível em:

<<http://jne.unifra.br/artigos/4734.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

FONSECA, V.M. da. **A dimensão ambiental da educação:** os conteúdos ambientais em escolas públicas das comunidades carentes. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia – Programa de Pós-Graduação em educação (PPGE). Uberlândia: 2007. 168 p.

FREITAS, E.C; PRODANOV, C.C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REBUSCA AÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA VIÇOSENSE. **Estatuto da Rebusca Ação Social Evangélica Viçosense.** Viçosa, MG, 2005, p. 2.

REBUSCA AÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA VIÇOSENSE. **Plano De Trabalho da Rebusca Ação Social Evangélica Viçosense,** Viçosa, MG, 2017, p. 16.

REBUSCA AÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA VIÇOSENSE. **Projeto Político Pedagógico da Rebusca Ação Social Evangélica Viçosense.** Viçosa, MG, 2015, p. 13.

SCHUNEMANN, H.E.S. A educação confessional fundamentalista no Brasil atual: uma análise do sistema escolar da IASD. **Revista de Estudos da Religião.** São Paulo. Set/2009. p. 71-97. Disponível em: <http://www.pucsp.br/rever/rv3_2009/t_schunemann.pdf>. Acesso em: out. 2017.

SILVA, M. da. **O trabalho articulador do coordenador pedagógico:** a integração curricular. In: ALMEIDA, L.R de; PLACCO, V.M.N. O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006. p. 51-59

TORRES, S.R. Reuniões pedagógicas: espaço de encontro entre coordenadores e professores ou exigência burocrática? In: ALMEIDA, L.R de; PLACCO, V.M.N. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.** 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006. p. 45-53.