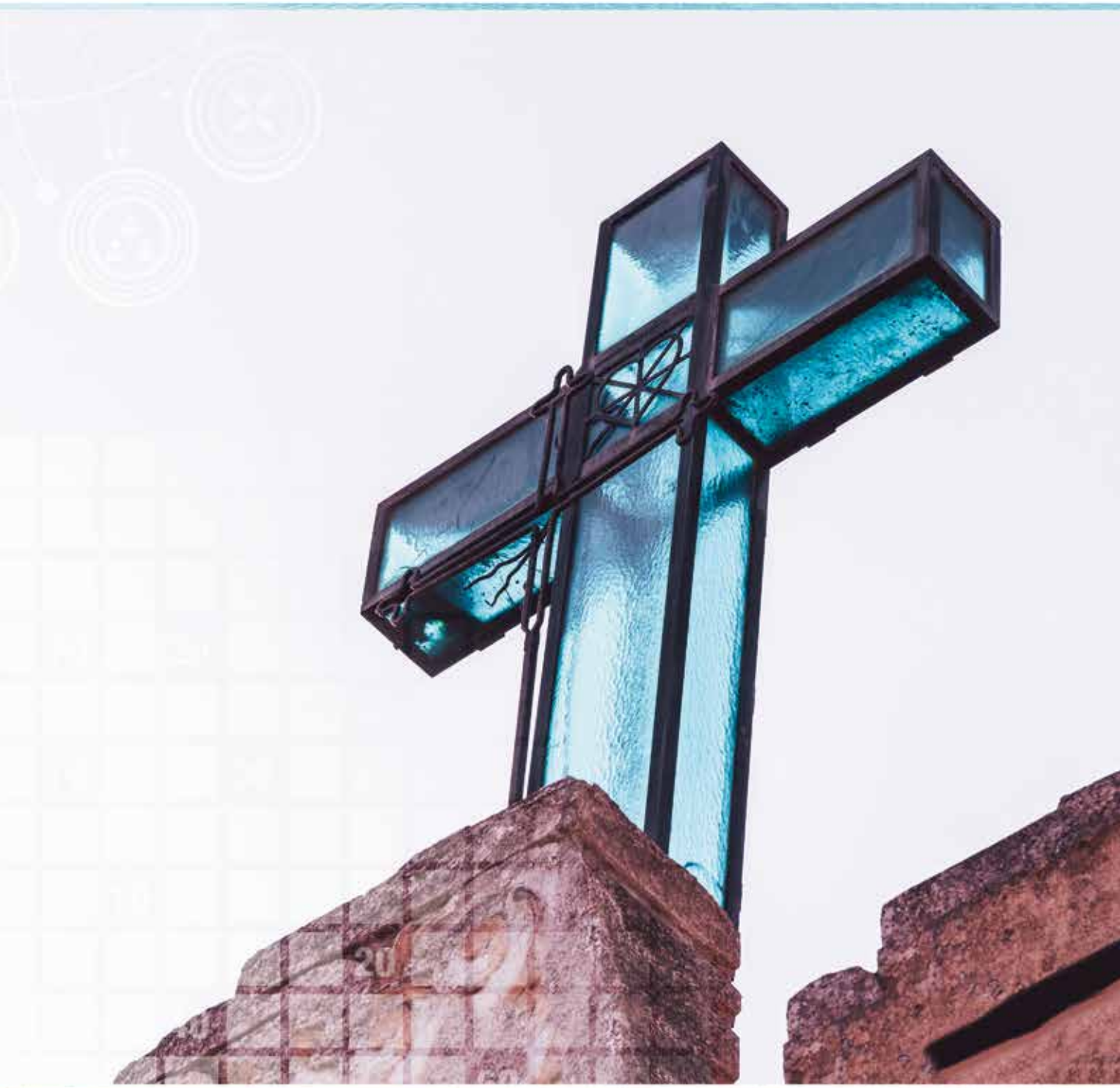
AXIS VERTENTES

Ano II • Edição II • Abril 2019



Métricas: use com ponderação!

A transparência nas organizações religiosas

Bullying, questão de educação

ESPERAMOS POR VOCÊ!

Presente junto às **entidades eclesiásticas por 20 anos**, o **AXIS INSTITUTO** tem desenvolvido inúmeros trabalhos nas áreas de **Educação**, **Saúde**, **Assistência e Promoção Social**, com ética e compromisso com a **Vida Religiosa Consagrada**.

Nossos encontros técnicos são pautados pela **competência**, **seriedade** e por sua **partilha**.

Acompanhe nossos eventos e participe!

SOMOS AXIS:

AXIS INSTITUTO

Exactus auditores

Laborum Contabilidade

Gestão Patrimonial MAXIZ

(31) 3284-6480 | www axisinstituto.com.br | facebook.com/axisinstituto | (31) 99311-0092

Editorial

Profundamente envolvidos, há mais de duas décadas, com o processo de consultoria e assessoria a instituições católicas nós, do Grupo Axis, temos acompanhado, de forma minuciosa, as demandas e tendências de tais instituições, bem como o contexto social, político e econômico em que elas operam. Mudanças de ordem conceitual, legal, administrativa e gerencial requerem das instituições e de nós próprios, como pessoas e como profissionais, adaptações, flexibilidade, atenção e aderência a novos requisitos e parâmetros.

A presente edição da ***VERTENTES*** traz propostas de reflexões quanto a diversos pontos de nossa atuação, como Consultoria, e para o desenvolvimento pleno das organizações com quem atuamos. O uso das métricas, por exemplo, cada vez mais difundidas e incensadas, requer discernimento, clareza, ponderação e aprofundamento, para que os processos educacionais, de saúde e sociais não sejam reduzidos a meros esqueletos insossos e rasos. A alteração na legislação sobre *bullying*, abordada em outro artigo, aumenta a responsabilidade das escolas e demanda maior atenção dos dirigentes escolares. O artigo sobre ética nas práticas de auditoria lança luz sobre importante aspecto a ser observado nessa área, frequentemente associada apenas a práticas padronizadas e desvitalizadas. Na área contábil, indispensável para a gestão, o artigo ora apresentado chama a atenção para a contabilidade como instrumento de transparência, fundamental para a prestação de contas dos atos administrativos e gerenciais, não apenas para o governo, mas para toda a sociedade para quem as obras católicas laboram. Para a área de educação, uma de nossas consultoras destaca a relevância da liderança, com habilidades e competências postas à prova a cada dia, para dar conta da complexidade da gestão. Na área de gestão patrimonial, um dos eixos de atuação do Grupo Axis, um artigo de uma colaboradora internacional amplia a visão das entidades quanto ao uso do patrimônio católico.

Rumo a uma crescente atuação para além das fronteiras do Brasil – iniciada com formação internacional de seus diretores nos EUA, Itália e Portugal e curso ministrado em Angola – o Axis lança, nesta edição da ***VERTENTES*** a programação de um Seminário que conduzirá em Roma, em Novembro deste ano, voltado para integrantes de governos gerais e do clero, e que abordará o cenário brasileiro e a transformação organizacional, a partir do acordo da Santa Sé com o Brasil, bem como a proposição de novos modelos de governança e gestão para as Congregações e entes eclesiásticos, frente a desafios mundiais crescentes.

É esse o nosso intuito: buscar trazer soluções e alternativas para as instituições católicas, co-construídas com elas, a partir dos necessários discernimento e reflexão, para fazer face às adversidades que se apresentam diuturnamente!

Grupo Axis

LIDERANÇA NAS ESCOLAS EM UM CENÁRIO DE MUDANÇAS:
NOVAS HABILIDADES PARA NOVOS PAPÉIS

Por Maria das Graças Drumond Andrade[1]

Instituições educativas: conflitos e questões

Vivemos um momento único na educação. Nunca na história de nossa sociedade, não só no Brasil, mas também em todo mundo, se falou e se discutiu tanto sobre a educação e, consequentemente, sobre a escola, instituição responsável pela educação formal no mundo contemporâneo.

Desde o final do século passado, esta discussão se coloca em pauta. A UNESCO, perante os múltiplos desafios suscitados pelo processo de globalização, da queda do muro de Berlim, do fim do socialismo, da expansão do modelo neoliberal, dos avanços tecnológicos, dos meios de comunicação (internet), das tecnologias digitais e pelas mudanças cada vez mais rápidas, reuniu uma comissão de pesquisadores de diversas partes do mundo, afim de traçar um eixo que conduzisse para a educação do século XXI. O trabalho resultou num relatório intitulado *Educação, um tesouro a descobrir* (1993).

Segundo Delors, *"a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social"*. O Brasil vivia o processo de redemocratização, diante do novo cenário, elabora uma nova Lei de Diretrizes e Base (1996), novas Diretrizes Curriculares Nacionais (1997) que têm como referência o documento da UNESCO (Quatro Pilares da Educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver) e os Parâmetros curriculares nacionais (1998). A escola no Brasil teve, neste momento, a sua grande oportunidade de mudança.

Vinte anos depois, o que mudou realmente? Muito pouco. As escolas, na verdade, em sua grande maioria preferiram permanecer entre seus muros, protegidas, resistindo às transformações e distanciando-se cada vez mais do mundo real e de seu público alvo, crianças e adolescentes "ligados" na nova era das redes sociais, dos jogos eletrônicos, da gamificação. Para Peter Senge (2005), a grande mudança histórica é a eliminação do monopólio da escola sobre o fornecimento de informações. Para ele, há cem anos, as crianças pouco sabiam do que estava acontecendo no mundo mais amplo. *Atualmente, as crianças e os adolescentes têm, pelo menos, tanto acesso ao conhecimento quanto seus pais e professores.* Além disso, as tecnologias da mídia, como computadores, videogames e internet proporcionam uma mistura de divertimento e aprendizagem que as salas de aula não conseguem igualar: são controladas pelo aprendiz, estão disponíveis quando o aprendiz está pronto e estão espalhadas em redes de interesses mútuos entre amigos.

> "A grande mudança histórica é a eliminação do monopólio da escola sobre o fornecimento de informações.

E novamente, diante dos resultados das escolas brasileiras nos exames nacionais (Enem, Prova Brasil, Saeb) e internacionais (PISA) que confirmam que a educação brasileira pouco avançou, o governo resolve intervir buscando provocar a mudança que até então não aconteceu. Para isto cria-se a Base Nacional Curricular Comum (BNCC) e a Proposta de Reforma do novo Ensino Médio (LEI Nº 13.415/2017).

Uma questão se coloca para os que estão à frente das instituições de ensino: construir uma nova escola, em que haja espaço para construção da autoria, da autonomia, da cidadania. Uma escola onde se resgate a crença de que é possível aprender e ensinar. Uma escola em que se exercite a democracia, em que se trabalhe em redes colaborativas, em que se pratique a solidariedade, em que se formem líderes capazes de promover a justiça social. Uma escola aprendente, alinhada com o seu tempo, em que as pessoas aprendam continuamente a aprender em grupo, a vivenciarem as mudanças, a estabelecerem objetivos cada vez mais altos e a usar novos e elevados padrões de raciocínio.

Essa escola só será possível se tivermos um diretor(a)- gestor(a) capaz de exercer a liderança educacional para que se saia de uma escola estagnada para uma escola em movimento. Um(a) gestor(a) capaz de romper com a concepção organizativa que acentuava a divisão técnica do trabalho, do início do século passado, fordista- taylorista. Estrutura esta em que o diretor ou diretora, auxiliado por uma supervisora, é alguém que exerce o controle férreo sobre o corpo docente e discente não precisando, para isto, ter grande conhecimento das questões pedagógicas, de gestão de pessoas, de gestão estratégica. Segundo o Prof. Rudá Ricci (1989), nesta concepção:

> *"o diretor da escola e toda a sua equipe de apoio assumiram funções de controle sobre o trabalho do professor, fiscalizando horário, respeito às normas de preenchimento de diários e outros documentos de controle de desempenho, atrasos na execução do programa curricular e, em alguns casos, até mesmo o desempenho extrasala. Na verdade, tal procedimento traduz-se numa evidente subversão política e funcional; as atividades meias, de apoio à prática pedagógica, passando a dirigir a atividade fim, o exercício de educar."*

O que se observa, hoje, é que estamos no início de uma nova era e muitas escolas ainda se encontram, cautelosamente, agarradas ao passado, que não está somente na sala de aula, mas, que se inicia no processo de gestão e chega à gestão da sala de aula. Mas faz-se urgente mudar. A escola deve estar conectada à sua época. Assim, são grandes os desafios que se colocam no momento, em um cenário em que, segundo Otávio Ianni (2004) a educação institucionalizada se apresenta cada vez mais adaptada às transformações da sociedade liberal:

> *Tudo o que diz respeito à educação passa a ser considerado como uma esfera altamente lucrativa de aplicação do capital; o que passa a influenciar decisivamente os fins e os meios envolvidos; de tal modo que a instituição de ensino, não só a privada como também a pública, passa a ser organizada e administrada segundo a lógica da empresa, corporação ou conglomerado (Ianni, 2004, p. 112).*

Neste novo contexto, são muitos os desafios que se colocam aos gestores das escolas do século XXI.

AXIS INSTITUTO

''É importante recordar e fazer memória, isso nos deixa mais fortes, como pessoa e como povo. Nos sentimos enraizados, nos faz entender quem somos e que não estamos sozinhos: um povo que tem uma história, tem um passado, tem uma vida.''
(Papa Francisco, Dia de Finados 2018)

CAPELA MEMORIAL

A "CAPELA MEMORIAL", observados os preceitos evangélicos e canônicos, se propõe a ser um espaço sacro de aproximar os parentes e a comunidade cristã dos seus entes já falecidos, através da oração e da recordação.
Esse lugar físico, adequado à conservação e guarda dos ossos (ossário) ou cinzas (columbário) dos falecidos tende, como objetivo complementar, a colaborar de forma relevante com a manutenção e sustentabilidade econômica dos bens e espaços eclesiásticos.

A equipe técnica do AXIS INSTITUTO, através de parceria na estruturação da CAPELA MEMORIAL, assessora o seu desenvolvimento no(a):

- **documentação canônica**
- **alinhamento cultural local**
- **concepção técnica**
- **projeto arquitetônico**
- **licenças civis**
- **execução de obras**
- **implementação**
- **comercialização**
- **gestão dos espaços**

Saiba mais:

(31) 3284-6480 **www** **axisinstituto.com.br**

Desafios das lideranças

Olhar para o presente com olhos no futuro: isso cabe aos gestores e gestoras, aqueles homens e mulheres que lideram o processo educacional em um cenário de mudanças cada vez mais rápidas. Por definição, líderes conduzem mudanças. As pessoas necessitam de ser desafiadas com objetivos comuns, metas audaciosas.

A escola contemporânea, aprendente, necessita de líderes/gestores e não de diretores. Pessoas que trabalhem com ousadia e coragem, com planejamentos concebidos com a equipe, com objetivos e metas claras, desafiantes. Que sejam capazes de enfrentar cenários desconhecidos sem perder a visão clara da realidade vivida. Capazes de partilharem ideias e fazerem com que sua equipe acredite nelas, e trabalhe para atingir as metas estabelecidas. Devem ter firmeza sem perder a capacidade de escutar e ter um olhar diferenciado quanto à rotina da escola, de abrir espaços objetivos e subjetivos, em que a autoria de pensamento seja possível. Conhecer melhor o processo ensino-aprendizagem, o sujeito aprendente-ensinante e suas modalidades de aprendizagem. De aceitar e dialogar com os diferentes arranjos familiares e assim exercer, com maior segurança, o seu papel. Há, ainda, de saber ouvir o que os outros não ouvem, identificar o "não dito", "a trama ideológica que circula na instituição, como nos casos das questões de gênero, mídia, regimentos, livros didáticos.

Cuidar da comunicação e das pessoas. Em muitas escolas cria-se um clima de queixas e reclamações que compromete a energia e a criatividade de seus profissionais. O desafio dos gestores dessas escolas é transformar esse contexto comportamental em ambiente criativo, de cooperação e de mudanças em que todos se sintam revitalizados e motivados a resolverem as situações problemas que se colocam, em que prevaleça a assertividade nas relações favorecendo uma comunicação sem "ruídos".

Outro requisito básico é a visão sistêmica, que impedirá que ocorra a clássica separação do pedagógico-administrativo–financeiro. Segundo Peter Senge (2005),

> *trata-se de abandonar o paradigma de se organizar a escola como uma máquina e se pensar nela como sistema vivo, em constante transformação, interligado, interdependente, que precisa funcionar bem para se manter vivo, para assegurar a sua sustentabilidade.*

No cenário atual, as instituições têm passado por transformações, com modelos voltados para a criação de comunidades de aprendizagem, com visão compartilhada, com colaboradores com grande sentimento de pertencimento, empoderados, seguros, colaborativos, entusiasmados e comprometidos com a missão e valores, trabalhando de acordo com eles e prestando serviços de qualidade para a comunidade. Neste processo de gestão são necessários líderes.

James Hunter (2006) em "O Monge e o Executivo" define liderança como: "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Você gerencia coisas e lidera pessoas."

Liderança como resultado da autoridade conquistada. Werber (citado por Hunter, 2006) em seu livro, *A teoria da organização econômica e social* diferencia poder e autoridade. Para ele "poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer alguma coisa por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa prefira não o fazer". Exemplo, "faça isto, senão...", "manda quem pode obedece quem tem juízo". Já "a autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade aquilo que você quer". Assim poder é definido como uma faculdade e autoridade como uma habilidade.

> "As pessoas necessitam de ser desafiadas com objetivos comuns, metas audaciosas.

Juliane Yamaoka (2015) cita as competências para as lideranças institucionais no cenário atual:

- Ser um líder atuante que estimule a sua equipe e consiga atingir objetivos e metas.

- Assumir as responsabilidades. O gestor assume a liderança, abre novos caminhos e permite que os membros de sua equipe alcancem o sucesso.

- Entender sobre as tecnologias. Os gestores não precisam se tornar especialistas em cada nova tecnologia que surge, mas necessitam compreender quais as tecnologias que têm o potencial de beneficiar a organização.

- Liderar pelo exemplo.

- Pedir ajuda, se necessário. Um bom gestor deve também, reconhecer o momento de pedir ajuda, admitir quando estiver errado ou mesmo quando não sabe algo. Dar conta daquilo que não sabe é o que leva à inovação e ao desenvolvimento profissional.

- Acreditar na inteligência coletiva. Entender e abraçar o fato de que ele pode não ter todas as respostas ou tomar as melhores decisões sozinho. A participação da equipe gera o comprometimento com as metas e decisões.

- Ser um tomador de decisões. Os gestores devem ser tomadores de decisões e geradores de novas ideias que possam desafiar os negócios.

- Saber reconhecer os méritos. Reconhecer o bom trabalho de um funcionário faz parte da tarefa do gestor. Essa é uma ferramenta de gestão que garante a satisfação do profissional deixando-o motivado a gerar maiores resultados.

- Reunir-se com sua equipe periodicamente e oferecer *feedback* das atividades desempenhadas e do desenvolvimento do profissional é fundamental.

- Reconhecer os limites pessoais: cada um tem o seu ritmo.

Finalmente, cabe destacar a alegria e o bom humor. Ou seja, usar a inteligência emocional. Segundo Lúcia Fernandez (1999), o riso dosa o convívio com a tensão, resultado do choque do velho e do novo. Para rir e brincar é necessário querer bem, estar aberto e acreditar que o outro é (sempre) capaz de aprender, de mudar.

Cabe, portanto, ao gestor e sua equipe promoverem um ambiente em que as pessoas se sintam motivadas a estar. Um ambiente no qual fica mais ameno estar no mundo, pois, possibilita olhar as situações problemas do dia a dia na instituição de uma outra perspectiva, tornando fáceis as relações. Abrir o espaço para a alegria e o bom humor é uma forma de estar sensível a todas as pessoas ao seu redor, é não estar aprisionado em si mesmo, é ter empatia com outro, dando-lhe possibilidades de criar, de colocar todo o seu potencial no exercício de sua função.

Os conflitos internos, os jogos de poder, consomem toda energia, que deveria ser utilizada para se atingir as metas da instituição.

Uma gestão participativa, descentralizada, com planejamento, abre espaços para equipes consolidadas e conscientes do esforço coletivo para o atingimento dos objetivos, metas e sustentabilidade da instituição. Segundo Roberto Shinyashiki (2006) "os donos do futuro são aqueles que conhecem o poder da cooperação: trabalham sempre em equipe, armam seus times antes de realizar um projeto e lutam até alcançar seus sonhos".

Finalmente, um último e fundamental aspecto, essencial para aqueles que estão na gestão de escolas: só terá sucesso o(a) gestor(a) que tiver paixão pelo que faz. Sem ela, não se faz educação. O entusiasmo e a paixão mobilizam sua equipe a segui-lo e a construir uma escola do século XXI. Para Saint-Exupéry "se você quiser construir um navio, não convoque homens para juntar madeira, dar ordens e dividir o trabalho. Antes, ensine-os a se apaixonar e desejar o eterno e distante mar".

[1]Maria das Graças Drumond Andrade
Consultora Gerencial Pedagógica do Axis Instituto. Atuou como professora, coordenadora e diretora pedagógica; autora do livro didático de História da rede UNINTER.

Referências bibliográficas:

DELOR, Jacques. DELORS, J. Educação: um tesouro a descobrir. 2ed. São Paulo: Cortez. Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

FERNANDEZ. Lúcia. O brincar e o humor na aprendizagem. Revista EPSBA. Buenos Aires 1999

HUNTER,James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2006.

IANNI, O. A era do globalismo. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997b.

RICCI. Rudá. O perfil do educador para o século XXI: de boi de coice a boi de cambão. Revista educação. São Paulo. N.66

SENGE. Peter. Escolas que aprendem. Porto Alegre. Artmed,2005

SHINYASHIKI. Roberto. Os donos do Futuro. São Paulo. Editora Gente, 2006

YAMAOKA.Juliane. As características fundamentais de um líder de sucesso. Revista Exame. 10 mar 2015. Editora Abril, São Paulo.