

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão

Curso de Especialização: Gestão Escolar e Educacional

**ANDREA MARTINHO BUONO**

**EMPREENDEDOR PARA CAPTAR RECURSOS:** articulando as dimensões  
administrativa e pedagógica para uma gestão de qualidade

**SÃO PAULO  
2016**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão

Curso de Especialização: Gestão Escolar e Educacional

**ANDREA MARTINHO BUONO**

**EMPREENDEDOR PARA CAPTAR RECURSOS:** articulando as dimensões administrativa e pedagógica para uma gestão de qualidade

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização/ Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar e Educacional, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de especialista e conclusão do curso.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília J. Marino

**SÃO PAULO  
2016**

## **BANCA EXAMINADORA**

### **Orientadora:**

---

Profa. Dra. Marília Josefina Marino

### **Examinadores:**

---

Prof. Dr. Artur Costa Neto

---

Profa. Dra. Helena Machado de Paula Albuquerque

Data da defesa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*Dedico este trabalho a minha irmã, Ana Paula  
a meus pais, Clementina e Geraldo  
e a meu marido, Marcos.*

## **AGRADECIMENTOS**

À querida professora Dra. Marília J. Marino, por sua orientação, e sobretudo, por sua postura como professora, sempre questionando, instigando, apoiando, incentivando e mostrando por meio de suas atitudes o real sentido das coisas.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Escolar e Educacional.

À Instituição Social Nossa Senhora de Fátima por me receber e possibilitar a realização deste projeto, em especial ao Frei Xavier e ao professor João Vaz.

À Diretoria do Senac, pelo apoio fundamental e pela oportunidade.

Aos companheiros do Senac, por sua amizade, ajuda e compreensão.

Aos amigos do curso, pelos risos, pela cumplicidade, pelos incentivos constantes e pela vida estudantil altamente significativa.

Aos meus pais, pelos valores ensinados durante toda a vida e pelo amor que tanto recebo.

A minha irmã, pelo carinho e pelo apoio permanente.

Ao meu marido, pela paciência, pela compreensão, pelo amor e pelo profundo significado que da à minha vida.

A todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu pudesse começar e concluir este trabalho, meus profundos agradecimentos.

## RESUMO

O tema deste projeto é o empreendedorismo como meio de captação de recursos. Assim, foi desenvolvido um projeto de intervenção para a Instituição Social Nossa Senhora de Fátima, uma Instituição sem fins lucrativos, que presta assistência social e educacional, ofertando cursos livres e técnicos aos jovens carentes que vivem na região sul da cidade de São Paulo. O principal objetivo da intervenção proposta é conquistar maior visibilidade e parceiros para direcionamento de ações e investimentos na infraestrutura, na modernização de equipamentos educacionais e no treinamento de pessoas. A justificativa deste projeto se baseia na dificuldade financeira que a Instituição tem passado nos últimos anos, comprometendo o pagamento de salários e encargos de funcionários. A metodologia empregada será a mobilização das equipes pedagógicas, da coordenação, dos funcionários da gráfica e da padaria, mantidas pela Instituição e dos alunos para a realização de um evento por meio de uma ação empreendedora. Serão envolvidas as turmas dos cursos técnicos em Administração, Secretariado, Hotelaria, Informática e Comunicação Social. Os alunos, supervisionados pelos professores, ficarão responsáveis pela organização do evento, pela definição do cronograma das atividades, pela realização de um plano de ação social, pela criação de uma plataforma na web, pela elaboração de vídeos com alunos egressos, pela articulação com a gráfica e a padaria, pela realização de pesquisas e pela recepção dos convidados no dia do evento. As principais contribuições esperadas são o comprometimento e o envolvimento de todos na ação empreendedora, resultando em um evento que apresente o trabalho desenvolvido na Instituição, tanto na área educacional quanto na área dos serviços prestados pela gráfica e pela padaria, de modo que sejam firmados mais contratos e parcerias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Recursos. Parceria. Gestão Escolar.

## **ABSTRACT**

The theme of this project is entrepreneurship as a means of fundraising. It was developed an intervention project at the Social Institution Nossa Senhora de Fátima, a nonprofit institution that provides social and educational assistance, offering free courses and technicians to needy young people living in the southern region of São Paulo. The main objective of the proposed intervention is to gain greater visibility and partners to direct actions and investments in infrastructure, modernization of educational equipment and training of people. The justification of this project is based on the financial difficulty in which the institution has experienced in recent years, affecting the payment of salaries and contract employees. The methodology will be mobilizing pedagogical teams, coordination of graphic officials and bakery held by the institution and the students for holding an event through an entrepreneurial action. The divisions of technical courses will be involved in Business Administration, Secretarial, Hospitality, Information Technology and Media. The students, supervised by teachers, will be responsible for organizing the event, the definition of the schedule of activities for the realization of a social action plan, the creation of a web platform for developing videos with former students, the articulation with the graphic and bakery, for conducting research and for receiving guests at the door. The main expected contributions are commitment and involvement of all the entrepreneurial action, resulting in an event to present the work of the institution, both in education and in the area of services provided by the graphics and the bakery, so that they are executed more contracts and partnerships.

**KEY WORDS:** Entrepreneurship. Resources. Partnership. School management.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1. Da Apresentação da autora à temática geral do trabalho .....	09
1.2. Da investigação e proposta.....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
<b>3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	21
3.1. A natureza da investigação .....	21
3.2. Caracterização da Instituição e Público – Alvo .....	21
3.3. Procedimentos .....	23
<b>4. AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO</b> .....	25
4.1 Ação Empreendedora: Inspirando Professores .....	25
4.2 Ação Empreendedora: Inspirando Alunos.....	26
4.3 Ação Empreendedora: Coordenação, Gráfica e Padaria.....	27
4.4 Recursos Necessários.....	28
<b>5. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS</b> .....	29
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31
<b>ANEXO A – Carta de Anuência</b> .....	32

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Da apresentação da autora à temática geral do trabalho**

Em meu percurso profissional, a entrada no mundo da educação ocorreu sem um planejamento “prévio e intencional”. Sou graduada em Comunicação Social com ênfase em Jornalismo e Publicidade. Foi nos estudos de campanhas que ampliei o meu olhar sobre o mundo. Uma das experiências mais interessantes que tive foi quando decidi morar no exterior e trabalhei no Intercontinental Hotel na área comercial, em captação de recursos. Quando retornei ao Brasil, voltei ao mercado de trabalho e por cerca de cinco anos trabalhei em uma empresa organizadora de feiras.

Em 2008, passei a trabalhar no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo (Senac), como representante de comunicação em uma unidade especializada em Moda e Beleza. A partir daí estava totalmente inserida no universo da Educação, porém ainda não havia despertado para o seu significado em minha vida.

No Senac tenho atuado no planejamento e na gestão, sendo que, desde 2009, ocupo de forma mais intensa funções de caráter diretivo e estratégico, como responsável por áreas de formação. Em 2010, assumi a coordenação dos cursos desta área (como cursos técnicos, cursos livres e eventos). Como não sou educadora ou professora de formação, minhas convicções pessoais e meu código próprio de valores foram me levando a uma inquietação interna, com relação ao sentido daquilo que faço e de que forma tenho me preparado para sentir-me apta a exercer minhas funções. O sentimento de privilégio por atuar em Educação foi se tornando maior e diretamente proporcional ao sentimento de responsabilidade pela oportunidade que chegou às minhas mãos. O sentimento de responsabilidade trouxe a necessidade de refletir, que por sua vez trouxe a necessidade de aprofundar conceitos.

O Senac vem sendo o palco da minha formação e da minha prática de educadora. Essa instituição avançou bastante em suas práticas, desde a criação, em 1946, e tem hoje o objetivo de ser uma das principais referências educacionais do país. Desde o final da década de oitenta, a instituição vem redirecionando suas políticas de maneira a proporcionar um ambiente de

formação educacional consistente, moderno e arrojado. Ultrapassando sua proposta inicial, de ser uma instituição voltada à aprendizagem comercial, conta atualmente com quinze diferentes áreas de atuação, um canal de televisão, uma editora, dois hotéis-escola de renome nacional, e opera cursos que se estendem da formação básica à educação superior, em formatos como cursos de curta duração, cursos de educação à distância, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia e bacharelado, pós-graduação lato e stricto sensu, e eventos como seminários, palestras, workshops e exposições. Seu campus universitário, inaugurado no ano de 2004, abriga os cursos e as atividades voltadas à educação superior. Localizado no bairro de Santo Amaro, em São Paulo, o Campus Senac possui área cerca de 100.000 m<sup>2</sup> e oferece aos alunos, professores e comunidade uma estrutura arrojada para estudos, pesquisas e eventos culturais.

Nesse ambiente de desafios constantes fui formando meu repertório de educação e de gestão da educação, por meio de uma prática que sempre buscou a sintonia com o mundo à minha volta. Com o intuito de ampliar as referências sobre a minha área de atuação, ingressei em 2011 em um programa de Especialização em Moda e Comunicação, que era presencial, e devagar fui mergulhando nesse novo universo, ora com experiências muito prazerosas, ora com a sensação de que tínhamos muito ainda a refletir e aprender sobre o tema Educação.

Na atual unidade do Senac em que trabalho (SENAC LARGO TREZE), tive a oportunidade de conhecer o trabalho da mediadora de redes da unidade com a comunidade e com a Instituição Social Nossa Senhora de Fátima, e isso me levou a pensar de que forma poderia contribuir significativamente para um direcionamento positivo e sustentado na concepção de gestão democrática, sobre os objetivos tanto mais amplos quanto os mais restritos, e entender e buscar uma articulação com o entorno, a fim de tornar claro qual o projeto pedagógico que é desenvolvido e contribuir com o processo. Muito se tem discutido sobre o assunto, entretanto chegar a um direcionamento efetivo que mantenha a autonomia da escola, mas que também mostre a todos qual o melhor caminho a seguir com vistas a uma prática coerente é muito desafiador.

A ideia de aprofundar meu caminho como educadora levou-me a procurar a Especialização em Gestão Escolar e Educacional, da Pontifícia Universidade

Católica de São Paulo (PUC). Com uma trajetória profissional não planejada, mas na qual fui somando os diversos saberes e experiências vividas, encontrei neste Programa a possibilidade de chegar sendo como sou, com a diversidade de minha formação e de minhas experiências profissionais, com a inquietante necessidade de ampliar meus referenciais teóricos em educação, com a possibilidade de trazer contribuições da minha prática em gestão educacional.

## **1.2. Da investigação e proposta**

Um dos grandes desafios para toda a equipe gestora é trabalhar com a viabilidade financeira das organizações educativas, buscar sua sustentabilidade, tendo sempre no horizonte a realização de seu Projeto Pedagógico. São dificuldades enfrentadas tanto pelas redes da Escola Pública, quanto as das Escolas privadas, e as Organizações Não Governamentais não fogem a esses desafios, enfrentando dificuldades peculiares. Nesta área, contamos com contribuições teóricas e orientações governamentais, mas na literatura há poucos estudos que implementam caminhos para sua superação, revelando a importância de se investir no empreendedorismo.

A Instituição Social Nossa Senhora de Fátima é uma Organização não governamental (ONG), que foi inaugurada em 20 de maio de 1971, por Frei Ambrogio Fornasiero. É uma instituição sem fins lucrativos, com o objetivo de prestar assistência social e educacional aos 110 bairros da região sul de São Paulo. A entidade oferece cursos técnicos e de qualificação profissional reconhecidos pelo Ministério da Educação aos jovens carentes da região.

Visando autonomia financeira, Frei Xavier montou uma metalúrgica (inativa atualmente), uma padaria e uma gráfica, que geram empregos e contribuem para a continuidade dos programas desenvolvidos pela Instituição, além da Central de Estágios, que encaminha jovens para empresas da região.

Nota-se que, mesmo com foco em baixo custo operacional, a Instituição Social Nossa Senhora de Fátima tem passado por dificuldades e por algumas perdas: ocorreu o fechamento da metalúrgica, a creche foi assumida por outra administração e um prédio foi vendido, possivelmente para cobrir dívidas. A gráfica possui poucos trabalhos e a padaria tem baixa venda.

Os prédios têm estrutura antiga, recursos precários, e há relatos de atraso de pagamento de funcionários. Esses fatores influenciam diretamente a qualidade dos cursos. Diante desses desafios, faz-se necessária a elaboração de novas estratégias para captação de recursos e parcerias para investimento. Unir esforços, envolvendo toda a equipe da Instituição, por meio de uma ação empreendedora com um objetivo em comum, pode ampliar a visibilidade do trabalho educacional desenvolvido pela ONG e os serviços que ela possui podem ser contratados por terceiros. Por isso, propõe-se um projeto de intervenção com o seguinte tema: o empreendedorismo como meio de captação de recursos necessários para a garantia da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

A proposição das ações de intervenção será norteadas pela questão: Como aprimorar o processo de captação de recursos da Instituição Nossa Senhora de Fátima? Este trabalho tem como objetivo geral propor um projeto para captação de recursos e parcerias para o direcionamento de ações e investimentos na infraestrutura, na modernização de equipamentos educacionais e no treinamento e desenvolvimento de pessoas, considerando o Projeto Pedagógico da ONG.

Os objetivos específicos consistem em analisar os papéis desempenhados pelos funcionários, prospectar novos parceiros/clientes para gráfica e para a padaria da entidade, atrair o investimento de empresas situadas na região e envolver gestores, a equipe docente, e os alunos em ações empreendedoras. Espera-se assim, poder também contribuir com estudos voltados para a articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica, tendo em vista implementar a gestão democrática empreendedora, considerando a questão da sustentabilidade.

O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso teórico-prático, envolvendo observações e dados de campo à luz de estudos sobre empreendedorismo e gestão participativa, visando a construção do Projeto de intervenção. Para o alcance dos objetivos, a caminhada do presente trabalho foi estruturada da seguinte forma:

- 1. Introdução - foi feita uma apresentação com o desenho da investigação;
- 2. Fundamentação Teórica - o objetivo do referencial teórico é apresentar os estudos sobre o tema já realizado por outros autores, a partir de uma visão da

literatura existente e possibilitando tomar conhecimento do que existe sobre o assunto e oferecendo uma contextualização consistente à investigação.

- 3. Fundamentos Metodológicos - buscou-se demonstrar os métodos de pesquisa utilizados, com o levantamento de dados e a análise das informações obtidas.

- 4. Ações para o desenvolvimento do projeto - é necessário que todos os envolvidos estejam engajados, principalmente os professores para que ações tenham sentido e sejam concluídas com sucesso.

- 5. Principais contribuições esperadas - é que o projeto seja um meio de divulgação para os alunos apresentarem suas ações empreendedores e para que todos conheçam a importância da ONG para a captação de recursos.

Nas Considerações Finais houve uma reflexão sobre a importância do projeto para a autora em questão e sua formação e experiência profissional, almejando novos significados com os relatos apresentados, histórias de vida e das subjetividades contidas nas nossas verdades. Finalizamos com as Referências trabalhadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Instituição Social Nossa Senhora de Fátima é uma Organização Não Governamental, que possui recursos próprios para manter os cursos ofertados e as equipes de trabalho. Porém, percebe-se, diante da análise realizada, a necessidade de um projeto de intervenção direcionado à captação de novas parcerias e recursos, com o intuito de investir em mais qualidade por meio de equipamentos mais modernos, de melhor infraestrutura e da capacitação adequada do corpo docente.

Uma instituição de ensino corresponde a um espaço de formação de pessoas e deve estar sempre comprometida com a melhoria das condições de seus alunos, de seus funcionários e da comunidade do local em que está inserida. Uma educação de qualidade só pode ser alcançada quando todos os envolvidos – gestores, alunos, educadores, funcionários e membros da comunidade – enxergam de forma crítica os problemas da instituição. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) evidencia que a educação deve estar atrelada aos movimentos sociais e às manifestações culturais, vinculada ao mundo do trabalho e às práticas sociais. Uma escola alheia a essa parceria, distanciada das questões reais que afetam seus profissionais e alunos, uma escola que não se abre para o diálogo, para as necessidades e prioridades de seus membros, é estática, sem propósito e reproduz de forma mecânica conhecimentos que, isolados, não serão ferramentas que possibilitarão a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A Gestão Educacional, diante de tantos desafios enfrentados pela educação, tem sido alvo de reformas nacionais e internacionais (ANDRADE; CARIA; YOSHIDA, 2014, p.133), e o gestor tem se tornado o principal agente de ação, de transformação e de resultados no âmbito escolar. Com atribuições administrativas e pedagógicas, o foco do gestor tem sido cada vez mais em pessoas, considerando que as relações educam. Assim, cuida para que os diferentes planos em que as relações se dão (interpessoais, grupais e organizacionais/institucionais), possam se manter sadias e produtivas. O gestor que valoriza o trabalho das pessoas consegue sensibilizá-las para ações coletivas que tenham em vista a concretização do Projeto Pedagógico da

Organização Educativa, em suas dimensões de movimento e documento (GONÇALVES, C. L., 19).

Devemos iniciar o projeto político pedagógico respeitando as especificidades do grupo e do entorno, com diferentes ações e sugestões. É necessário que existam elementos norteadores para que o PPP seja um documento básico e a sua construção seja feita de forma clara, pela qual esse documento contemple as intenções que a instituição pretende, ou seja, um facilitador do acompanhamento da supervisão, da implementação e da avaliação contínua.

O significado do papel do PPP da escola precisa ser descoberto e incorporado pelos educadores, pois assim cada componente da equipe escolar desempenhará um papel de extrema importância, na dimensão macro da escola, e micro - sala de aula, todos aqueles que estão comprometidos com a educação e com a construção da cidadania.

Para Albuquerque (2005), na gestão democrática estabelecem-se relações igualitárias de respeito mútuo, cooperação, diálogo, participação, um ambiente favorável minimizando a distância hierárquica entre coordenadores e professores; coordenadores e docentes tornam-se parceiros para o desenvolvimento das atividades e para que as ações planejadas tomem corpo. Para que a melhoria da qualidade educacional aconteça por meio da cooperação e por uma discussão mais democrática, é necessário serem criadas frentes de trabalho em que aconteça a troca de percepções, experiências e as expectativas e as competências dos responsáveis pela construção do PPP. A construção coletiva será feita por encontros com o time de gestão, fazendo com o que o grupo seja comprometido, fortalecendo vínculos entre os pares, confiança e um trabalho mais assertivo, com mais autonomia e acompanhamento.

Para Veiga (2002), a intencionalidade do Projeto Político Pedagógico é subsidiar, orientar as práticas dos educadores, ou seja, todos deverão trabalhar na escola, ela existe para o aluno e não ao contrário. O educador pode estar em diferentes momentos. A escola e o PPP são vivos e por esse motivo devem ser construídos, reconstruídos, porque deve ser elaborado, vivenciado e avaliado. O PPP está ligado a dois níveis de organização pedagógica: a escola e a sala de aula. Para que a construção do PPP seja mais assertiva é necessário provocar

a equipe escolar, funcionários e professores a pensarem e agirem de uma forma mais coerente.

De acordo com Albuquerque (2005), é necessário que haja a participação dos professores na construção do projeto educativo da escola. Esta perspectiva garante a necessária vinculação entre planejamento e execução do trabalho, condição para uma educação transformadora. Diretrizes gerais, objetivas e claras, coerentes com os objetivos de uma Educação democrática em sociedades com democracia são necessárias para preservar a unidade do sistema. Não eliminam, apenas orientam a pluralidade de empreitadas e de projetos elaborados pelas escolas (Albuquerque, 2005, p.55).

O pensamento de Albuquerque nos revela que os educadores necessitam de uma consciência crítica (autogoverno, valores compatíveis com a Educação democrática) a fim de impedirem a existência e o desenvolvimento de políticas públicas que estreitem a autonomia escolar, e para assumir a construção de uma escola autônoma até os limites possíveis.

Sabemos que o Projeto Político Pedagógico vislumbra a necessidade de os alunos apropriarem-se de conhecimentos historicamente acumulados pela humanidade a fim de que estes sejam instrumentos de participação democrática, inserção social e melhoria de vida (superação das desigualdades sociais). Postula também que estes conhecimentos sejam construídos de maneira significativa e através de uma reflexão que possibilite uma análise crítica destes conteúdos, seja por parte dos alunos, seja por parte dos professores. Estes pressupostos estão de acordo com a opção política-pedagógica assumida nesta pesquisa, que assumiu a tendência crítico-social dos conteúdos, enquanto convicção e horizonte.

Portanto, estes fundamentos são indicativos de ações presentes em um horizonte maior, que é a proposta pedagógica das escolas. Eles vislumbram a necessidade de uma formação continuada, centrada na escola, que possibilite aos docentes concretizarem no cotidiano da profissão estes valores, ajudando os alunos a refletirem criticamente sobre seus aprendizados, a fim de criarem instrumentos para superarem as desigualdades sociais.

Dentre as atribuições administrativas do gestor educacional que atua em uma ONG, está a captação de recursos, porque sem eles as atividades educacionais podem ser diretamente afetadas. Embora o papel administrativo e

o papel pedagógico do gestor educacional não tenham uma definição clara e única por parte de estudiosos, fato é que a capacidade de organização se faz necessária a esse profissional, para conciliar e equilibrar as prioridades da instituição.

A expressão “captação de recursos” tornou-se recorrente entre as instituições do terceiro setor, havendo inclusive cursos e consultorias voltados a esse fim. Um projeto de captação de recursos e parcerias faz parte de um processo contínuo, que envolve não apenas recursos financeiros, mas também pessoas, serviços e materiais. Segundo CEREGATTI (2002), as pessoas e as empresas que disponibilizam de dinheiro ou materiais para doar, não doam simplesmente porque possuem recursos que estão sobrando, mas porque se sentem motivadas a doar. A motivação do doador pode partir de dois fatores: o vínculo ou o interesse. O vínculo pode se dar com alguém que faz parte da instituição ou que foi beneficiado de alguma maneira por ela. O interesse está relacionado ao retorno que o doador terá em relação às doações, inclusive sob o ponto de vista social, o que diz respeito, por exemplo, à maneira como a instituição agrega valores ao seu entorno.

Segundo DEARO (2010), é importante seguir algumas etapas no processo de captação de recursos. Conhecer a ONG, o trabalho que é desenvolvido por ela e o potencial que tem a oferecer é uma etapa essencial para a elaboração clara da proposta e para uma apresentação segura. Uma segunda etapa importante é a prospecção de potenciais parceiros, o que exige analisar se o perfil da empresa que realizará a doação pode ser associado ao trabalho desenvolvido na ONG. Se a empresa não tiver afinidade com a proposta, dificilmente irá aderir à doação. O diagnóstico é o momento do primeiro contato com os possíveis parceiros para agendamento de um encontro para exposição da proposta. O contato inicial pode ser por telefone ou e-mail, mas o melhor é agendar uma visita.

A negociação envolve a disponibilidade dos parceiros de acordo com o fechamento orçamentário. As empresas fazem uma previsão de gastos e investimentos, e enquadrar-se nesse planejamento envolve muita paciência, principalmente em tempos de crise, para convencer a empresa a “comprar” a proposta. O fechamento do negócio com um contrato de parceria ou patrocínio é a etapa da formalização. Depois há a etapa do acompanhamento, na qual é

preciso prestar contas aos investidores e acompanhar a aplicação de recursos, apresentando transparência ao processo. Por fim, deve ser feita a avaliação do projeto para análise dos pontos positivos e negativos e também da viabilidade da continuidade do investimento.

Para realizar a captação de recursos, algumas características são importantes para promover uma cultura com esse intuito na instituição. Entre elas, destacam-se ter um perfil empreendedor, acreditar na causa e ter boa argumentação. Um projeto de captação de recursos com uma abordagem empreendedora gera muito mais vantagens, embora nem toda instituição acredite ter esse perfil.

Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história. Quantos projetos você deixou para trás? Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos? Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la. (CURY, 2015).

Uma educação empreendedora estimula, incentiva e exige um movimento muito maior por parte do educando, pois ele deixa completamente de ser passivo diante do conhecimento. Desenvolver o potencial e a competência empreendedora proporciona um posicionamento mais sustentável no mundo do trabalho. A aprendizagem é maximizada, ampliando possibilidades na resolução de problemas.

O conhecimento fará muito mais sentido se o aluno enxergar a possibilidade de colocá-lo em prática. É necessário instigar os alunos com problematizações que precisam de soluções criativas e inovadoras, por meio de ações que envolvam troca, erros e acertos, desafios, feedbacks, estratégias e atitude. É preciso aproveitar os recursos existentes, como a sala de aula, com criatividade para diversificar as formas de ensino e aprendizagem, envolvendo conhecimento e prática concomitantemente. O professor, nesse caso, tem papel de facilitador e não de detentor de todo o saber, como na educação convencional.

Para isso, é essencial que os professores tenham em mente o que é educação empreendedora, e isso pode ser esclarecido e estimulado durante reuniões pedagógicas, incluindo palestras sobre o tema. MAYFIELD E WEAVER (1997) afirmam que o ensino de empreendedorismo ocorre a partir de três objetivos pedagógicos: o primeiro é o desenvolvimento do conhecimento específico de empreendedorismo, o segundo é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras e o terceiro é o desenvolvimento de um modo de ser empreendedor.

Para FREIRE (2014), a curiosidade movimenta o aprendizado como inquietação indagadora que aguça, desperta a criatividade e a necessidade de fazer. Pensando no ambiente de ensino como espaço para sensibilização, reflexão e ações, muito se pode fazer e apresentar objetivando a captação de parcerias e investidores. Visto que o educador já não é o que apenas educa, mas, o que, enquanto educa, é educado, ambos se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos (FREIRE, 2014)

As escolas, quer sejam de ensino formal ou de educação profissional, têm uma enorme importância e um grande desafio na formação do indivíduo. Formação essa que acreditamos não apenas desenvolver competências e/ou conhecimentos específicos, mas promover indivíduos críticos, autônomos, com valores e princípios éticos e colaborativos.

Nesse sentido, a formação do educador, é, também, essencial para que a educação seja transformadora, e não uma simples “ transmissão de conhecimentos”, agregando, como citam Gomes & Marins (2004) o conhecimento específico da profissão em que atuam e os saberes pedagógicos básicos da profissão docente.

É preciso ser um profissional docente que busque uma qualidade educacional que provoque aprendizagem no aluno, proporcionando aprendizagem no aluno, desenvolvendo não apenas habilidades específicas, mas proporcionando a construção de processos mentais que permitam que o indivíduo pense por conta própria e enfrente os desafios que a vida lhe impõe no dia a dia, sustentado por princípios e valores humanos.

Educar é um ato político que demanda do docente reflexões constantes sobre seu papel, seu planejamento, suas vaidades e sua capacidade de modificar a si mesmo nessa relação educador/educando. Uma gestão que

promova um olhar histórico, mas que ao mesmo tempo permita a reconstrução de novos desafios, em que a reflexão sobre EDUCAÇÃO/EDUCADOR/EDUCANDO assuma um caráter formativo, sistemático e que todos tenham a percepção da necessidade de uma construção coletiva como caminho para uma nova etapa das unidades educacionais.

### **3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. A natureza da Investigação**

O trabalho de pesquisa e de metodologia que é proposto a ser realizado nas situações de aprendizagem com a captação de recursos, constitui-se como uma investigação qualitativa pautada pela história de vida da autora relacionada com a sua prática profissional, considerando-se as referências de CEREGATTI e DEARO (2002).

Para esses autores, na pesquisa qualitativa, a fonte de dados é o ambiente natural, ou seja, o próprio ambiente onde se desenvolvem ações e atividades. É o investigador que coleta os dados e os analisa. Um dos compromissos da autora na prática profissional é a busca da coerência entre teoria e prática, ou seja, poder atuar de forma comprometida com os ideais que defende e nos quais acredita, daí a decisão de caracterizar este trabalho como um estudo de caso, na perspectiva da investigação qualitativa.

Este compromisso funciona como a mola propulsora de um olhar reflexivo na e sobre a prática da autora, portanto considerando importantes as experiências. Ao buscar um ajustamento do sujeito da pesquisa em relação ao objeto investigado a autora buscar voltar o olhar sobre o que já fez e relacionar com o que faz hoje, o que permite que ela aprofunde conhecimentos como pessoa aprendiz e como profissional educadora.

#### **3.2. Caracterização da Instituição e Público-alvo**

A Instituição Social Nossa Senhora de Fátima está localizada em uma região atualmente de classe média, no bairro Veleiros, distrito de Socorro, na zona sul da cidade de São Paulo. Trata-se de uma região que tem se expandido durante as últimas décadas. O entorno da Instituição é formado basicamente por residências e pequenos comércios. Possui um alcance bem abrangente nos bairros do entorno e oferece assistência aos jovens carentes de bairros como Grajaú, Parelheiros, Capão Redondo e Embu Guaçu.

Na Instituição Social Nossa Senhora de Fátima há cerca de 80 professores, com formação diversificada, e 40 funcionários, que atuam em áreas

administrativas, na cozinha, na padaria e na gráfica. Frei Xavier é o diretor e atua em conjunto com uma coordenadora pedagógica e uma psicóloga responsável por triagem e captação de parceria, além de contar com voluntários como médico, psicólogo e dentista. Como fonte própria de recursos, a entidade conta com uma gráfica, uma padaria e a Conexão Trabalho, que atua como central de estágios.

Na gráfica há o responsável por todo o funcionamento e atendimento direto de clientes. Esse funcionário, que realiza visitas nas empresas vizinhas sempre que solicitado, relatou a necessidade de prospecção de novos clientes. Na gráfica é realizada a impressão de cartões de visita, folders, anúncios e propagandas de produtos e livros.

A padaria oferece alguns produtos, como pães, sonhos e bolos a pronta entrega, mas a apresentação dos produtos no balcão não é atrativa. A Conexão Trabalho tem cerca de 90 alunos estagiando em diversas empresas, as quais firmaram um acordo de cooperação com a Instituição. Este ano, a entidade conseguiu autorização para atuar como instituição qualificadora de aprendizes em atendimento à Lei 10.097. A equipe está em fase de captação de empresas parceiras, tendo realizado um workshop de divulgação no dia dois de outubro de 2015.

A Instituição conta com dois prédios com salas de aula convencionais e salas temáticas para aulas específicas de mecânica, por exemplo. Possui refeitório nos dois prédios, onde os funcionários e os alunos almoçam. A estrutura física é antiga e não há investimento em reformas. As aulas são ministradas em salas com tecnologia defasada, lousas antigas e giz. Projetores nem sempre estão disponíveis para uso. Os computadores presentes em sala de aula nem sempre estão devidamente habilitados para uso.

A instituição oferta os seguintes cursos técnicos: Técnico em Administração, Técnico em Comunicação Visual, Técnico em Hospedagem, Técnico em Secretariado e Técnico em informática. Os cursos de qualificação profissional são de Eletrotécnica, Eletromecânica, Mecânica de Usinagem e o curso livre de Inglês.

Atualmente, a entidade conta com cerca de 1.500 educandos com idades entre 15 e 25 anos, distribuídos nos períodos matutino e vespertino. Os alunos ingressam na Instituição após realização de prova e análise dos critérios exigidos

para cada curso. Eles contribuem com duas taxas de manutenção, no valor atual de R\$ 150,00, pagas no ato da matrícula e durante o curso.

Há um posicionamento da Instituição bastante rígido em relação a regras aplicadas pela direção no que diz respeito à vestimenta dos alunos, ao uso de acessórios como piercing, à utilização de celulares e conduta. Encontros pedagógicos não ocorrem com frequência, porém no último, realizado no mês de setembro de 2015, discutiu-se sobre a necessidade desses encontros e levantaram-se pontos a serem melhorados pela equipe, como alinhamentos de normas e regras, comunicação mais assertiva e elaboração de estratégias em conjunto. A equipe mantém um fluxo intenso de trabalho, distribuído entre planejamento, organização, atendimento de alunos, realização de matrículas, resolução de conflitos e captação de empresas.

### **3.3. Procedimentos**

A coordenação e a equipe docente realizarão avaliação expositiva dos pontos positivos e negativos do projeto durante os encontros pedagógicos mensais, registrando as considerações em ata. Por meio dessas avaliações mensais, poderão ocorrer ajustes e intervenções, fomentando o trabalho em equipe. O acompanhamento e a avaliação do projeto pela coordenação e pela equipe docente ocorrerão basicamente por observação.

Ao final do evento, os membros da comunidade e os representantes de empresas presentes deverão avaliar, respondendo a um questionário. Além disso, serão disponibilizados canais de comunicação via e-mail e redes sociais para eventuais dúvidas, comentários e sugestões. Após o encerramento do projeto, a coordenação, os docentes e os funcionários da gráfica e da padaria farão uma avaliação geral sobre os resultados obtidos e analisarão a viabilidade da continuidade das ações realizadas.

Quanto aos professores e à coordenação, a avaliação deverá considerar: a participação ativa e o envolvimento nas ações, o incentivo aos alunos, a criação de projetos inovadores, o acolhimento da proposta e a divulgação à comunidade e as possíveis empresas inovadoras. Quanto aos alunos, serão avaliados os seguintes aspectos: a frequência nas atividades e no evento, a inovação e a criatividade dos projetos, a gestão do tempo, a qualidade da

comunicação, a postura e a cordialidade e o trabalho em equipe. Quanto ao público alvo do evento – membros da comunidade e representantes de empresas, serão avaliadas as novas parcerias firmadas e os recursos captados.

#### **4. AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

Inicialmente será necessário que a coordenação da Instituição Social Nossa Senhora de Fátima analise a equipe de docentes que compõe cada curso, os perfis de trabalho e a possibilidade de inserção deste projeto nos cursos, garantindo a viabilidade da realização dele. É importante salientar que, para o sucesso deste projeto, os docentes deverão estar amplamente envolvidos.

As ações descritas abaixo culminarão com a realização de um evento direcionado a membros da comunidade e a empresas, possíveis parceiros e investidores. Esse evento será desenvolvido pelos alunos, que serão orientados pelos professores, de modo que as ações sejam integradas ao conteúdo programático dos cursos.

##### **4.1. Ação Empreendedora: Inspirando Professores**

A ação empreendedora partirá do envolvimento da equipe docente e do planejamento de aulas, de maneira que o conteúdo programático não seja prejudicado em nenhum momento. O tema empreendedorismo já faz parte da estrutura curricular da maior parte dos cursos ofertados na Instituição e, atualmente, é conteúdo essencial para quem busca o desenvolvimento de atitudes sustentáveis e oportunidades autônomas.

A proposta apresentada aqui consiste em dar maior ênfase em uma educação empreendedora para o desenvolvimento de trabalhos e projetos dos alunos que tragam visibilidade à Instituição Social Nossa Senhora de Fátima e que possam ser apresentados à comunidade e a empresários.

Os encontros pedagógicos estão sendo estruturados pela coordenação, para que ocorram com mais frequência. Além de serem necessários para discussões gerais, esses encontros poderão ser bons momentos para a inserção do projeto, fomentando a importância da contínua contribuição de toda a equipe pedagógica para o crescimento da Instituição.

O tema empreendedorismo será introduzido nos encontros pedagógicos por meio de palestras ministradas por profissionais voluntários, convidados com o intuito de levantar questões sobre o tema, a abordagem com os alunos e a pertinência do projeto. A realização de dinâmicas em formato de world café

(metodologia que abre espaço ao diálogo, à troca de ideias e à criação conjunta de novos conceitos, estratégias e ações) proporcionará discussões construtivas, trabalho em equipe e uma visão sistêmica sobre as possibilidades disponíveis para aplicação das ações.

Com esse embasamento, os docentes realizarão um planejamento em conjunto: inicialmente cada equipe com seu respectivo curso e, posteriormente, integrando as atividades dos cursos. Espera-se que, no fim desta etapa, haja um entendimento da proposta por parte da coordenação e dos professores e que isso seja levado para a sala de aula, dando início à próxima fase.

#### **4.2. Ação empreendedora: Inspirando Alunos**

Cabe salientar que a proposta e a estrutura curricular de cada curso continuarão sendo seguidas e que as ações propostas aqui serão incluídas de acordo com a possibilidade de adequação do conteúdo e da carga horária disponível, sendo importante lembrar que uma educação empreendedora pode ser inserida de várias maneiras nas disciplinas estabelecidas.

É importante que, quando o projeto for proposto aos alunos, os professores tenham realmente aderido à proposta, apresentando-a de forma motivadora e explicitando aos alunos as competências que serão desenvolvidas, como trabalho em equipe, planejamento de estratégias, comunicação, criatividade, organização, entre outras. Os alunos deverão se sentir realmente comprometidos e envolvidos com as ações.

Os alunos dos cursos Técnico em Hospedagem e Técnico em Secretariado terão como foco empreendedor a organização do evento, incluindo a definição da programação, a definição do tema, a recepção dos convidados e a organização do cronograma. Os alunos do curso Técnico em Administração terão como foco um projeto de empreendedorismo social. Realizarão um projeto social pensando na sua atuação como cidadãos, levantando questões e ações que tornem suas atitudes diferenciais dentro de uma sociedade que carece de ajuda ao próximo.

Poderão realizar uma campanha de responsabilidade socioambiental, uma ação em uma instituição que atenda idosos, crianças ou animais, entre outras propostas. A definição dessa ação social deverá ser pautada em um

público ou tema que motive e inspire a turma a mobilizar-se pela causa. Os resultados desse trabalho serão apresentados no dia do evento, fazendo parte da programação.

Os alunos do curso Técnico em Informática pesquisarão materiais sobre tendências empreendedoras e farão a elaboração de um projeto para a Instituição que os atende, propondo a criação de uma plataforma de crowdfunding, que consiste em um financiamento coletivo. Os alunos do curso técnico em Comunicação Visual contribuirão com a criação de convites para o evento, os quais serão enviados via e-mail e entregues pessoalmente. Esses alunos atuarão em parceria com a gráfica. Eles também criarão um vídeo contendo depoimentos de ex-alunos e familiares sobre a Instituição Social Nossa Senhora de Fátima, incluindo o jovem Bruno, ex-aluno que ganhou em 2012 o Leão de Ouro em Cannes, na França.

Por meio dessa etapa, espera-se que os alunos desenvolvam habilidades necessárias em ações de empreendedorismo, que haja um maior envolvimento dos alunos com a Instituição que os atende e que seja evidenciada a importância do trabalho desenvolvido pela Instituição Social Nossa Senhora de Fátima.

#### **4.3. Ação Empreendedora: Coordenação, Gráfica e Padaria**

A gráfica atuará em parceria com os alunos do curso Técnico em Comunicação Visual na impressão dos convites. No dia do evento, a equipe da gráfica deverá disponibilizar alguns exemplos de trabalhos realizados por ela, como folders, cartazes promocionais, calendários e os livros escritos pelo fundador da Instituição, Frei Xavier. As turmas de Técnico em Hospedagem e Técnico em Secretariado farão a orientação sobre a melhor maneira de expor os produtos.

A padaria deverá oferecer aos convidados do evento degustação dos produtos produzidos por ela. Nesta etapa, será necessário avaliar os produtos que poderão ser oferecidos, considerando-se o custo para produção e a praticidade. À coordenação da Instituição caberá o contato com empresas e com representantes da comunidade para participarem do evento. Espera-se, nesta fase, um trabalho em equipe integrado, motivação, comunicação assertiva e

entendimento de todos os funcionários sobre a importância do papel de cada um no reconhecimento e na valorização da Instituição.

#### 4.4. Recursos Necessários

Propõe-se que sejam utilizados apenas os recursos disponíveis na Instituição, devido à indisponibilidade de verba para a realização das ações. Segue um quadro (Quadro 1) com a definição da estrutura e dos materiais necessários para a realização do evento.

Quadro 1 – Recursos Necessários

<b>Quantidade</b>	<b>Estrutura/ Materiais</b>
5	Salas de aula
1	Auditório
4	Mesas para o dia do evento
1	Data Show
A definir	Pães, sonhos e bolos produzidos pela padaria
A definir	Livros, cartões de visita, <i>folders</i> , cartazes e calendários

Fonte: autoria própria

## 5. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

São apresentadas abaixo as principais contribuições esperadas do projeto de intervenção proposto neste trabalho:

- divulgar o trabalho desenvolvido com os alunos para as empresas e para a comunidade;
- ampliar as parcerias com membros da comunidade, os quais podem contribuir por meio da doação de recursos financeiros ou de materiais e também por meio do trabalho voluntário;
- firmar novos contratos com empresas, seja para doação de recurso, seja para vínculo com a conexão trabalho;
- firmar mais contratos de trabalho para a gráfica, como a impressão de calendários, imãs de geladeira, cartazes de divulgação, convites, cartões de visita e livros;
- aumentar a venda dos produtos da padaria, bem como a encomenda deles para eventos das empresas, podendo-se pensar também em estabelecer fornecimento fixo de pães aos locais que oferecem café da manhã os funcionários diariamente;
- ampliar a visão empreendedora dos alunos, incentivando a criatividade, a inovação e a atitude cidadã.
- realização de uma palestra sobre educação com alguma palestra de renome (Sergio Cortella);

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vivência neste Programa de Especialização foi intensa. Desde o início, foram passados conceitos que apresentavam novas formas de olhar e de atuar e que provocavam a autora para uma ação coerente e responsável como profissional de educação.

No conjunto estudado, foi com a obra de Paulo Freire que houve profunda admiração e identificação, assumindo-a como um princípio orientador permanente, tal a sua integridade e atualidade. Outros profissionais e pensadores foram também dignos de admiração e respeito, com seus conceitos, escritos, opiniões e sugestões, desvelando diversas possibilidades de ler, olhar sentir e explorar, que foram surgindo no desenvolvimento deste trabalho.

Durante o percurso, a presente autora foi recompondo sua trajetória profissional e dando a ela novos significados. Optar por trabalhar com sua trajetória trouxe uma nova dimensão para a importância dos relatos, dos registros (que às vezes nem pensamos em fazer), das histórias de vida (sejam elas pessoais ou profissionais) e das subjetividades. Os relatos feitos buscaram reproduzir a realidade que a autora vivenciou, da melhor forma possível, trazendo o máximo de detalhes que a memória e os registros existentes permitiam recuperar. No entanto, neste projeto foi relatado não somente o vivido, assim como o que foi ouvido e lido.

Relatou-se sobretudo o que foi sentido pela autora, e a cada leitura feita sobre o mesmo relato esta podia perceber novas dimensões, ou podia lembrar de algum acontecimento que havia ficado até então oculto, tirar uma nova conclusão, ou ainda perceber um novo sentimento. Isso porque a cada leitura realizada, a história contada se fez diferente, se fez renovada. E assim sempre será, uma vez que as histórias nunca acabam, elas se transformam.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, H. M. Gestão, projeto pedagógico e compromisso: compartilhando saberes. In ALBUQUERQUE, H. M.; MARTINS, M. A. V. (org.). **Fazendo Educação Continuada**. São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

ANDRADE, Nelson; CÁRIA, Neide; YOSHIDA, Leda. A Gestão Educacional como Estratégia de Gestão de Pessoas. In: SANTOS, Luis.et al. **Gestão Educacional: Comportamentos e Estratégias**. 1. Ed. São Paulo: Baraúna, 2014. P.131-161.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/19339/ldb\\_11ed.pdf?sequen=17](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/19339/ldb_11ed.pdf?sequen=17). Acesso em: 27 dez.2015.

CEREGATTI, Alessandra (Ed.). **Captação de recursos: da teoria à prática**. São Paulo, 2002. Disponível em: [http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Manual para Captao de Recursos.pdf](http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Manual_para_Captao_de_Recursos.pdf). Acesso em: 02 jan.2016.

CURY, Augusto. **Ser empreendedor**. 2015. Disponível em: <http://www.escoladainteligencia.com.br/ser-empendedor>. Acesso em: 15 mar 2016

DEARO, Fernanda. Quais são os segredos da captação de recursos? 2010. Disponível em: <http://www.dearo.com.br/website/artigo.asp/cod=1395&idi=15103#.ViOeBF6FPVl>. Acesso em: 21 abr 2016

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 49.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GOMES, Heloisa Maria. **A ação docente na educação profissional**, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

GONÇALVES, Carlos Luiz. **Projeto Pedagógico: Movimento e Documento**. Revista – Educação Continuada: a experiência do Polo 3. Mogi das Cruzes, SP: UMC/FAEP/Litteris, 1998, p.24-30.

MAYFIELD, William F.; WEAVER, Richard Y. **The determination of the teaching methodology of entrepreneurship as established by the underlying philosophy of pragmatism**. In: USASBE CONFERENCE, 1997, San Francisco. **Proceedings...** San Francisco, 1997.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 14ª edição, Papirus, 2002.

## ANEXO – Carta de Anuência

**CARTA DE ANUÊNCIA**

Eu, Frei Xavier Fornasiero, diretor responsável pelo Instituto Social Nossa Senhora de Fátima, localizada na Avenida Cel. Octaviano de Freitas Costa, 463, Bairro Veleiros, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, permito a aluna, Andrea Martinho Buono, do Curso de Especialização em Gestão Escolar e Educacional, da PUC, realizar estudos neste estabelecimento para a monografia de conclusão de curso.

São Paulo, 12 de outubro de 2015.



---

Assinatura