



**DIRETOR DE ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL: GESTOR OU ADMINISTRADOR?
DIRECTOR OF THE STATE TECHNICAL SCHOOL: OU ADMINISTRADOR
MANAGER?**

Profa. Esp./Mestranda Silvania Soares da Silva Santos - silvaniasoares.ss@gmail.com
Faculdade de Tecnologia (FATEC) – Sertãozinho – São Paulo – Brasil
ETEC Jose Martimiano da Silva – Sertãozinho – São Paulo – Brasil

Prof. Esp. Alex Fernando de Oliveira - alex@racil.com.br
Faculdade de Tecnologia (FATEC) – Sertãozinho – São Paulo – Brasil

RESUMO

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), criado em 1969 é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. O Centro Paula Souza da Secretaria de Ciência e Tecnologia administra duzentas e vinte e uma (221) ETECs (Escola Técnica Estadual) e sessenta e oito (68) FATECs (Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo). Analisar a função do Diretor das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo é o objetivo do presente artigo, como também identificar se suas ações correspondem ao perfil do Administrador ou de Gestor Escolar, que terá como pano de fundo as Escolas Técnicas Estaduais. Diante do exposto, será elaborada uma pesquisa documental, a partir da vigência do Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais, Deliberação CEETEPS nº 003, de 18/07/2013.

Palavras-chave: Escola Técnica Estadual. Diretor Escolar. Gestão Escolar.

ABSTRACT

The Centro de Educação Tecnológica "Paula Souza" (CEETEPS) created in 1969 is a autarquy of Governo do Estado de São Paulo vinculated to Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. The Centro Paula Souza of Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia mannager two hundred and twenty one ETECs (221) (Escolas Técnicas Estaduais) and sixty eight (68) FATECs Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo).To analyse the function of Director of Stadual Technic Schools of São Paulo is the objective of present articlo, who have the finality of identification about actions of real Director or Scholar Mannager,relateded to structure of Stadual Technic Schools.In front this will realizated a documental research to start of Common Regimental of Stadual Technic Schools of São Paulo, Deliberation CEETEPS number 003,of 18/07/2013.

Keywords: Stadual Technic School. Scholar Director. Scholar Gestion.

DOI:



1 INTRODUÇÃO

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), criado em 1969 é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. O Centro Paula Souza da Secretaria de Ciência e Tecnologia administra duzentas e vinte e uma (221) Escola Técnicas Estaduais (ETECs) e sessenta e oito (68) Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATECs). As ações do Diretor Escolar numa Escola Técnica são fundamentais perante as responsabilidades e desafios enfrentados por ele. Ter bem claro o seu perfil pode contribuir sobremaneira para o atingimento do sucesso escolar. (CEETEPS, 2017).

A motivação, para a realização desse artigo fundamenta-se na indagação da função do Diretor das Escolas Técnicas, para além da cobrança de resultados e exigência do cumprimento de metas, muitas vezes executadas pelos administradores. Pois o perfil de gestor envolve a coletividade no planejamento e definições de metas e objetivos claros, envolvendo todos na responsabilidade de seu atingimento.

O Diretor de ETEC contribui para o sucesso de sua Unidade Escolar?

Neste contexto, o objetivo deste artigo será analisar a função do Diretor das ETECs, Identificar os conceitos sobre gestão e administração, buscando diferencia-los; discorrer as funções desempenhadas pelos diretores das escolas públicas técnicas do Estado de São Paulo; demonstrar se suas ações são de administrador ou de um gestor e descrever a importância de sua função para o sucesso da Unidade Escolar em que atua.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Como procedimento metodológico, realizaremos pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque chegando às novas conclusões.

A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. (CELLARD, 2008).



O presente artigo tem por referencial teórico os escritos e pesquisadores na área de educação Victor Henrique Paro e Heloisa Lück escritores e pesquisadores na área da educação. Também utilizará pesquisa documental baseado nas normativas do CEETEPS que resultaram em suas Deliberações, Editais, Portarias e Ofícios, especialmente no Regimento Comum das ETECs, Deliberação nº 003, de 18/07/2013 que detalha a função e escolha do Diretor de Escola Técnica e Deliberação CEETEPS 01 de 11/01/2000 que normatiza o processo de escolha de Diretor de ETECs.

Segundo Luck (2013) “espera-se do diretor um gestor democrático que compartilhe sua função de líder com seus companheiros de trabalho”, pois um “ensino de qualidade depende de que as pessoas afetadas por decisões das instituições tenham o direito de participar desse processo de decisões, como também o dever de agir na sua execução”

Lück (2012) destaca que ao gestor escolar cabe não só articulação dos setores administrativos e pedagógicos, mas também influenciar positivamente o grupo e promover um ambiente favorável conquista de objetivos, também normatizados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996 ao descrever o gestor escolar e os desafios enfrentados por ele numa unidade escolar.

A partir do material pesquisado, buscaremos responder e elucidar as questões em torno do papel do Diretor Escolar como Administrador ou Gestor. O pensar na administração, nos remete a discussão de Felix (1989), quando propõe discutirmos o problema da administração escolar a partir de uma perspectiva educativa e não empresarial, sabendo que o forte conceito de administração escolar vem do mesmo conceito de administração de empresas pelos teóricos: Max Weber, Frederic Taylor, Henry Ford e Fayol.

Inicialmente buscar-se-á discorrer sobre o tema “Diretor de Escola: Gestor ou Administrador?”, descortinando os termos Centro Paula Souza, Escola Técnica do Estado de São Paulo, Diretor Escolar, Administração e Gestão, pano de fundo deste projeto.

Finalizando o trabalho discorreremos sobre os principais desafios enfrentados pelo Diretor de Escola Técnica, e suas ações, para o sucesso da Unidade Escolar em que atua.

Sabe-se que a gestão não é neutra. Por ela perpassam questões de ordens sociais, políticas e pedagógicas que se disseminam em várias outras. Administrar é planejar e controlar Recursos, entre eles, Recursos Humanos para atingir de forma eficiente e eficaz os



objetivos de uma organização. Já a gestão lança mão das funções e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

3 DIRETOR ESCOLAR

Na maioria dos sistemas de ensino, quando se fala em administrador escolar, pensa-se logo na figura do diretor de escola. O diretor deve ser facilitador, mediador, organizador, articulador e condutor. São adjetivos essenciais, para uma função que está inserida no contexto de processos interpessoais. Entretanto, parece ser quase unânime a preferência pela expressão “diretor escolar”, quando se trata de denominar oficialmente, por meio de leis, estatutos ou regimentos, aquele que ocupa o cargo hierarquicamente mais elevado no interior da unidade de ensino “{...} parece que, quando tratados genericamente, ou seja, “a olho nu”, os termos administração e direção escolar se confundem, mas quando se trata de exigir rigor e especificidade, a direção se impõe como algo diverso da administração” (PARO, 2015, p.38), concepção esta que mais se aproxima do termo gestão escolar.

3.1 Gestão x Administração

Administração significa gerir um bem, zelar por negócios dos que os possuem, portanto é a prática de gerir. Então, a administração é vista “[...] como processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos” (MARTINS, 1999, p. 24).

Assim, a administração é uma atividade universal, pensada racionalmente, que é desenvolvida com vistas à realização de um objetivo relacionado à organização social em qualquer realidade e, ao mesmo tempo, determinados por uma sociedade. Enquanto que o termo gestão surgiu da necessidade de um novo conceito de administrar que superasse a visão tecnicista da administração. Um conceito mais interdisciplinar, fundamentado na filosofia, sociologia, antropologia e política.

O termo Gestão Escolar foi criado para se diferenciar da expressão Administração Escolar. Ao Gestor compete a articulação entre a comunidade interna e externa, para alcance dos objetivos escolares, enquanto ao administrador cabe o papel da execução, desenvolve o papel mais burocrático. O foco da gestão escolar é a orientação para resultados, busca pela



liderança, motivação da equipe para alcançar os objetivos, ênfase na qualidade do currículo e foco na participação dos pais para atingir excelência no ensino.

Desta forma, optou-se pelo termo gestão, enquanto concepção mais democrática, mais participativa, que suscita a colaboração dos sujeitos sociais envolvidos no processo por retratar uma visão estratégica mais ampla, mais descentralizada, um processo político-administrativo, com as ações mais interligadas e contextualizadas, promovendo condições mais adequadas, tanto materiais, quanto humanas, para promover o sucesso dos processos social, cultural, educacional e político dentro das escolas “[...] no caso da gestão escolar, o objetivo a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor. Por isso, cumpre tomar a instituição escolar desse ponto de vista, examinando alguns temas relacionados, tanto ao processo pedagógico que aí se desenvolve [...]” (PARO, 2015, p.45).

3.2 A Importância do Diretor de Escola Técnica Estadual de São Paulo: Contextualização: Centro Paula Souza

Em 1969 nascia o Centro Paula Souza (CPS), hoje vinculado à Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. O cenário não poderia ser mais apropriado para uma instituição ligada à tecnologia, o ano em que o homem chegava à Lua. (CEETEPS, 2009)

As Escolas Técnicas Estaduais - ETECs são instituições de ensinos técnico, médio e técnico integrado ao médio- ETIM, pertencentes ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), autarquia da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do estado de São Paulo.

Atualmente atendem mais de 207 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio e Técnico Integrado ao Médio, com 140 cursos técnicos para os setores industrial, agropecuário e de serviços, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial, online, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica.

Na Deliberação CEETEPS Nº 003, de 18-7-2013, em seu artigo segundo, inciso primeiro, estabelece que as ETECs integram uma rede de escolas, caracterizada: pela unidade de princípios e procedimentos pedagógicos e administrativos para a implementação de políticas públicas de educação profissional definidas pelo CEETEPS.



As ETEC's atendem mais de 207 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio e Técnico Integrado ao Médio, com 140 cursos técnicos para os setores industrial, agropecuário e de serviços, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial, online, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica. Já as Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) superam a marca de 82 mil alunos matriculados em 73 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, entre outras. Além da graduação, são oferecidos cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão.

3.2.1 Diretor de ETECs e seu Provimento

Toda investidura de um representante, significa um processo repleto de cuidados e obediências a normativas para que o escolhido desempenhe seu papel conforme expectativas determinadas e delimitadas para o cargo. Um governante, um gestor, um diretor são representações de cargos que colaboraram para o destino de determinada instituição, pública ou privada. O perfil deste escolhido naturalmente refletiria em ações democráticas, contribuindo para o atingimento de metas da instituição em favorecimento da maioria.

A figura do Diretor é importante para o sucesso de uma escola Técnica? Autores como Vitor Paro e Heloisa Lück enfatizam o papel do gestor como crucial para o atingimento dos objetivos institucionais e da comunidade.

O Diretor das Escolas Técnicas do Estado de São Paulo é diferenciado pela sua escolha. Enquanto nas Escolas Estaduais de Ensino Médio do Estado de São Paulo – mesmo nível dos cursos técnicos - os Diretores são providos por Concurso Público de Provas e Títulos, o provimento dos Diretores de Escolas Técnicas do Estado de São Paulo ocorre por três etapas: prova escrita e entrevista; eleição e designação do Superintendente do Centro Paula Souza.

Além disso, só poderá concorrer ao processo eleitoral de Diretor das ETECs no Centro Paula Souza, conforme deliberação CEETEPS 1, de 11/01/2000, candidatos que atendam às exigências, como: ter concluído curso de Licenciatura Plena ou equivalente; ter experiência mínima de 5 (cinco) anos em função docente ou técnico pedagógica, no Ensino Médio e/ou na Educação Profissional de Nível Técnico ou Tecnológico.



Não é nada fácil. Muitos são os conhecimentos que o Diretor Escolar precisa ter, desde domínio de questões financeiras, legais, pedagógicas, comunicação com pais e alunos, relacionamento com funcionários e professores. A lista abaixo, extraída do artigo 17, Deliberação CEETEPS Nº 003, de 18-7-2013, Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais dá uma ideia da complexidade e importância de sua atuação:

- I - garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e neste Regimento;
- II - coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- III - gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos;
- IV - promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar;
- V - coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola;
- VI - garantir:
 - a) o cumprimento dos conteúdos curriculares, das cargas horárias e dos dias letivos previstos;
 - b) os meios para a recuperação de alunos de menor rendimento e em progressão parcial;
- VII - assegurar o cumprimento da legislação, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- VIII - expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão;
- IX - desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;
- X - administrar o patrimônio da escola, observadas as normas e diretrizes estabelecidas;
- XI - promover ações para a integração escola-família comunidade-empresa;
- XII - coordenar a elaboração de projetos, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados;
- XIII - criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional;
- XIV - integrar as ações dos serviços prestados pela escola;
- XV - prestar informações à comunidade escolar;
- XVI - gerir a execução de ajustes administrativos que envolvam atividades nas dependências da Etec;
- XVII - desempenhar outras atividades correlatas e afins

3.3 Diretor Escolar e Suas Ações Para Uma Gestão Participativa e Democrática

A função do diretor é muito complexa, abrangendo os aspectos de autoridade escolar: o de educador e o de administrador. (DIAS apud MENESES, 1998). Todo esse trabalho, não pode ser solitário. O diretor, como líder da escola, deve envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática. Essa articulação e parceria entre todos os



profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem técnica e cidadã dos alunos.

Segundo Alonso (1976) afirma que “O que define e caracteriza o trabalho do diretor são as funções intrínsecas da administração, quais sejam, o planejamento, a organização e a própria direção e controle”.

As mesmas funções citadas pela autora fazem parte dos cinco elementos do processo administrativo definidos por Fayol, não citando apenas a “coordenação”. Mas em outros momentos, a autora deixa claro que o diretor coordena o grupo escolar, desta forma atribui à função do diretor os mesmos cinco elementos definidos por Fayol.

Desta forma, basicamente, a administração geral e a administração escolar dispõem dos mesmos elementos: planejamento, organização, assistência à execução, avaliação dos resultados e relatório, sendo que o planejamento deve partir da realidade na qual o processo educativo se desenvolverá.

Assim, compete ao gestor o papel de administrar a escola, organizando os procedimentos administrativos, planejando as questões pedagógicas e, juntamente com toda a equipe escolar, funcionários e técnicos, criar condições para que tudo se articule e integre, levando a escola ao desenvolvimento de suas atividades adequadamente.

Espera-se do diretor um gestor democrático que compartilha sua função de líder com seus companheiros de trabalho.

Um ensino de qualidade depende de que as pessoas afetadas por decisões das instituições tenham o direito de participar desse processo de decisões, como também o dever de agir na sua execução. (LUCK, 2013). O desenvolvimento do grupo é uma dimensão básica do estilo da gestão participativa. A equipe se sente comprometida em levar as decisões adiante, liderando a situação para níveis mais altos de motivação.

A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como atividades de lazer, e também em atividades pessoais e sociais. Compreender a dinâmica geral da motivação é fundamental para a gestão eficaz. Se a escola almeja alcançar a melhor qualidade de trabalho possível dos seus funcionários, o diretor deve compreender e ser capaz de aplicar princípios básicos da motivação humana. (LUCK, 2003).



Para que aconteça a gestão democrática e participativa nas escolas técnicas, o gestor deve motivar toda a comunidade escolar na elaboração do Plano Escolar, desenvolvido anualmente e descrito no Plano Plurianual de Gestão (PPG), com metas e objetivos desejados.

Conforme o Regimento Comum das Escolas Técnicas a Organização Técnica e Administrativa deverá contemplar um Conselho de Escola, órgão deliberativo, integrado por representantes da comunidade escolar e da comunidade extraescolar, além disso, todo seu planejamento de curto e médio prazo deverá ser implementado através do PPG e outros Planos. O PPG apresentará a proposta de trabalho da Etec constituindo documento norteador da sua ação educacional, com vigência de cinco anos, devendo ser atualizado, complementado ou alterado, se necessário.

Outro fator importante na Gestão das ETECs são os projetos coordenados por docentes. A função destes projetos é justamente colaborar com a gestão escolar, onde todos, docentes, alunos e comunidade participem de forma efetiva. Estes projetos também são registrados no PPG, da unidade escolar.

Tais estruturas e características de uma ETEC contribuem para a organização educacional, onde o Diretor, articulando com a comunidade escolar, com autonomia e liberdade produzem ações de qualidade para o ensino, gestão transparente e participativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Toda investidura de um representante, significa um processo repleto de cuidados e obediências a normativas para que o escolhido desempenhe seu papel conforme expectativas determinadas e delimitadas para o cargo. Um governante, um gestor, um diretor são representações de cargos que colaboraram para o destino de determinada instituição, pública ou privada.

As Escolas Técnicas Estaduais têm definido pelo seu regimento comum a forma de provimento do Diretor Escolar, que além ter concluído curso de Licenciatura Plena ou equivalente; ter experiência mínima de 5 (cinco) anos em função docente ou técnico pedagógica, ainda passará por três etapas: prova escrita e entrevista; eleição e designação do Superintendente do Centro Paula Souza.



Tais exigências acabam por limitar e filtrar os candidatos ao cargo de Diretor de Escola Técnica, remetendo a reflexão da importância de sua função seja como gestor ou administrador.

Alinhado a este processo de provimento está o trabalho em conjunto com a comunidade escolar, representada especialmente pelo Conselho de Escola, que, uma vez bem articulado, tornará as ações desenvolvidas na Escola Técnica resultado de ações democráticas, onde são protagonistas a Comunidade e o Diretor Escolar e não apenas ações do Diretor Escolar.

5 CONCLUSÃO

Embora os conceitos de Administração e Gestão serem muito próximos, o primeiro mais utilizado no meio empresarial, visando a maximização do lucro, o segundo está mais relacionado à articulação dos recursos humanos para alcance de resultados.

Para que aconteça a gestão democrática e participativa nas escolas técnicas o gestor deve motivar toda a comunidade escolar para alcançar o seu ponto máximo de eficiência.

Nesse sentido, LÜCK (2012) afirma que a gestão é a capacidade de liderança que consiste em um englobar ações, comportamentos e atitudes a fim de influenciar seu pessoal na busca de um objetivo comum. E é papel do gestor organizar o trabalho com base nas capacidades de sua equipe.

Quem elege o Diretor das ETECs são os integrantes da comunidade escolar: alunos, docentes, pais e funcionários. A participação da comunidade na escolha do candidato, colabora para a Democrática Escolar.

Espera-se do diretor um gestor democrático que compartilhe sua função de líder com sua comunidade escolar.

Desta forma a função do Diretor das Escolas Técnicas vai além da cobrança de resultados e exigência do cumprimento de metas, muitas vezes executadas pelos administradores, seu perfil é de gestor que envolve a coletividade no planejamento e definições de metas e objetivos claros, envolvendo todos na responsabilidade de seu atingimento.



Conforme o Regimento Comum das Escolas Técnicas, a Organização Técnica e Administrativa.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976/1988.

CENTRO PAULA SOUZA (CEETEPS). **Informações gerais**. 2017 Disponível em: <<http://www.cps.sp.gov.br/quem-somos/quem-somos.asp>> Acesso em: 23 de jan. 2017.

_____. Centro Paula Souza: 40 anos. In: **Imprensa Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 2009.

_____. **Deliberação de 11-1-2000** (DOE 12-01-2000, Seção I, p. 20). Fixa normas complementares ao processo de qualificação e eleição dos Diretores das ETes do CEETEPS. Disponível em: <<http://www.cpsctec.com.br/cpsctec/eleicao.php>>. Acesso em: 06 out. 2017.

_____. **Regimento comum das Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS**. São Paulo: CEETEPS, 2013. Disponível em: <<http://www.portal.cps.sp.gov.br/etec/regimento-comum/regimento-comum-2013.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2017.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 003, de 18-07-2013**. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza . São Paulo: CEETEPS, 2013.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis RJ: Editora Vozes, 2008 (Coleção Sociologia).

FÉLIX, M. F. Costa. **Administração Escolar: Um problema educativo ou empresarial?** 4.ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1989.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão escolar e suas competências**. Petrópolis RJ: Vozes, 2012.

_____. H. **A gestão participativa na Escola**. 3. ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2013.

_____, H. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 21. ed. Petrópolis: ed, Vozes, 2003.



MARTINS, J. P. **Administração Escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em Educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENESES, J. G. C. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**: Leituras. São Paulo: Pioneira, 1998.

PARO, V.H. **Diretor Escolar**: Educar ou Gerente? . São Paulo. Cortes, 2015.