

APA
ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E
PEDAGÓGICA AITIARA

Relatório da Diretoria
Gestão 2009 / 2010

Março de 2010

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

MEMBROS DA DIRETORIA, CONSELHOS E COMISSÕES

Diretoria:

Presidente: Viviane Malena Trunkle
Vice-presidente: José Agostinho Martins
1º Tesoureiro: Maria Eduarda Machado Mendes
2º Tesoureiro: Renée Laufer Amorim
1º Secretário: Emily Peres
2º Secretário: Carolina Ribeiro de Andrade

Conselho Fiscal:

Arnaldo Mesquita Sampaio
Fernando Silveira Franco
Hans Karl Reisewitz

Suplentes do Conselho Fiscal:

Elisa Maria do Amaral
Fernando Murray Loureiro
Ione da Cunha Gomes

Diretores convidados: Ione da Cunha Gomes, Márcio Piedade Vieira, Sandra Schorn.

Conselho de Administração e Finanças (CAF): Alan Martins, Carlos Alberto Jorge, Fernando Loureiro, Francesca Vercruyssen, Hans Reisewitz, Jorge Cisneros, José Mário Galende, Marco Baldoni, Maria Eduarda M. Mendes, Peter Dauch (*in memoriam*), Ricardo Ribeiro, Walter Perner.

Comissão de Bolsas: Carolina Titto, Daniella Cabral e Emily Peres.

Comissão de Relações Exteriores: Marit Scheibe e Viviane Trunkle.

Comissão Crescer Vivo: Alexandre Vidal, Amrita Tejas, Carme Juncal, Carolina Titto, Márcio Piedade e Pedro Jovchelevich.

Comissão da Lojinha: Fabíola Soares Zahn, Jacira Ana Tebet Ballarin, Juliana Garcia Carvalho Pupatto e Lucia Helena Nagayoshi Guerriero.

Comissão de Matrículas: Beatriz Maria Retz, Cristiane Torres de Moraes, Doralice Moreira Gomes, Marli Carvalho Cisneros, Sandra Regina Schorn, Roberta Trautwein e Valquíria Cassimiro da Silva.

Comissão de Bazar: Cristiane Torres de Moraes, Elizabeth Politi Bertoncini Ribeiro e Roberta Trautwein.

Comissão de Captação de Recursos: Fernando Loureiro, Luiz Fernando Alvarenga, Hans Reisewitz, Marco Bertalot, Peter Dauch (*in memoriam*), Rita Narciso Kawamata.

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

Botucatu, 05 de março de 2010

Caros associados, apoiadores e amigos,

É com muita alegria que comunicamos, um ano após ser evidenciada a grave crise financeira que atingiu a Escola Aitiara, que nossas metas traçadas no Projeto de Revitalização da Escola, que dizem respeito ao equacionamento das despesas e situação de equilíbrio, foram plenamente alcançadas. Podemos dizer que a situação da Escola hoje é de certa tranquilidade, mas ainda de muita cautela na gestão dos recursos financeiros.

Para chegarmos até aqui foram necessários os muitos esforços de um grupo forte de pessoas que se uniram na tarefa de conduzir a escola de forma mais profissional, instituindo processos e protocolos internos de gerenciamento das receitas, controle de despesas e qualificação de serviços.

Desse grupo fazem parte os membros da atual Diretoria da APA e os membros do CAF - Conselho de Administração e Finanças, que tiveram um papel fundamental além de uma rica oportunidade: a de conhecer a multiplicidade de aspectos que precisam ser considerados na gestão das finanças da Associação.

A Diretoria também foi apoiada pelas atuantes Comissões de Bolsas, de Relações Exteriores, de Manutenção, Captação de Recursos, Crescer Vivo, Lojinha, além do rigoroso trabalho de acompanhamento das despesas com material feito por uma mãe de alunos do 1º ano e jardim.

Em seu Plano de Ação a Diretoria da APA contou também com o importante apoio da FEWB, da ABT e da Associação Mahle. A FEWB nos deu todo o seu apoio institucional e grande credibilidade ao nos emprestar R\$ 30.000,00 para pagamento de encargos com rescisões em 16 de janeiro de 2009, quando para muitos tudo parecia perdido. No decorrer do ano contamos com as consultorias de Manoel Agostinho (aspectos administrativos e financeiros) e de Rogério Magon (aspectos pedagógicos e sociais), patrocinadas pela Associação Mahle em 24 de julho de 2009, no valor de R\$ 30.000,00. A ABT nos apoiou com a doação do valor de R\$ 73.000,00 em 29 de maio de 2009, que cobriu a folha de pagamentos do 13o. salário dos professores relativa a 2008.

Outras ajudas muito importantes foram a dos pais que adiantaram anuidades, tanto no final de 2008 quanto no final de 2009, a do Condomínio Aldeia e Condomínio Atiaia que passaram a apadrinhar cada um uma criança bolsista, possibilitando à Aitiara saldar suas dívidas sem recorrer a mais empréstimos bancários. Além destas, a ajuda de muitos professores que passaram a doar horas preciosas de trabalho para cobrir as janelas abertas com a redução da grade curricular.

Uma grande conquista foi a adequação dos Estatutos às exigências das certificações filantrópicas e do equilíbrio financeiro. Fundamental para o equilíbrio financeiro da APA foi a aprovação, pelos associados, de cláusula que não permite às diretorias da APA utilizar empréstimos bancários, contas garantidas e cheques especiais para o pagamento de despesas. Ou seja, se houver dívidas, estas precisarão ser equacionadas internamente! Outra alteração importante, voltada para a nossa questão social, diz respeito à configuração da APA, agora estruturada em Unidades de Serviços, sendo a Escola Aitiara uma delas.

Somente após essa adequação dos estatutos conseguimos, no início de 2010, a inscrição no Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA, o que já nos permitiu receber fundos para serem aplicados em atividades pós-escolares. O Projeto Sabiá, que está em fase de

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

elaboração por uma equipe de professores, terá início em meados de março, com recursos do FUNCAD, e faz parte da Unidade de Serviços da APA denominada Centro de Ações Sócio-educativas e Integração Social.

Estamos com uma folha de pagamentos ainda bastante apertada em relação às expectativas dos professores, bem como com uma demanda de adequações funcionais e prediais ainda reprimida, mas o olhar atento e o trabalho conjunto da Diretoria, CAF e Coordenação Pedagógica (não obstante tensões), já nos permitiu o equacionamento de importantes questões administrativas, financeiras e pedagógicas sem extrapolar as receitas.

Como poderão analisar no resumo de balancete que complementa este informativo, fechamos o ano com um saldo positivo.

Uma política mais austera de contenção da inadimplência surtiu um efeito considerável. O resultado final do ano de 2009 é de apenas 2,36%.

Para finalizar gostaríamos de acrescentar que uma grande responsabilidade da diretoria da APA deve ser a de preparar seus associados para as gestões do futuro. Foi neste sentido que esta Diretoria: 1) iniciou os estudos do Regimento Interno da associação que serão apresentados para discussão e aprovação na Assembléia do dia 06 de março de 2010. Todo sócio tem o dever de conhecer o Regimento Interno da Associação, assim como os seus Estatutos. Esta é a condição mínima para que se qualifique como associado; 2) procurou fortalecer o relacionamento e a comunicação com os pais, o que foi feito por meio do Conselho de Pais.

Uma outra responsabilidade importante que ficará a cargo da nova gestão, será a de encontrar um modelo de gestão da APA compatível com sua nova estrutura.

Igualmente importante é garantir a qualidade pedagógica, apoiando os professores na gestão escolar, no desenvolvimento do currículo pedagógico-social e no desenvolvimento profissional. Condições imprescindíveis para a captação de alunos e sustentabilidade da Escola Aitiara!

Encerramos nossa gestão conscientes de ter cumprido nossa tarefa e estamos confiantes de que a nova gestão da APA dará continuidade aos esforços para a completa revitalização da Escola Aitiara e para o fortalecimento da APA na continuidade do cumprimento de sua missão.

Somos muito gratos aos pais, professores, parceiros institucionais e amigos que acreditaram, incentivaram e apoiaram com sentimentos, palavras e ações o nosso trabalho.

A Diretoria da APA

Agradecimentos especiais:

Peter Dauch (CAF, *in memoriam*), Paulo Isnard Ribeiro de Almeida (coaching financeiro), José Martins (FEWB), Bernardo Walzberg, João Candeias, Karin Stach, Marcos Pereda (Sisalu), Fabíola S. Zahn (controle de gastos com material), José Mário Galende, Alan Martins e Amanda Rodrigues.

Agradecimentos gerais:

Aos professores, aos funcionários, aos pais e aos alunos da Escola Aitiara que, mesmo nos momentos mais difíceis do processo de Revitalização da Aitiara, sempre mantiveram viva a chama da fé e das ações para o futuro.

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

REVITALIZAÇÃO ESCOLA AITIARA

AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO ELABORADO PELA APA EM JANEIRO DE 2009

Ações	Etapas definidas em 01/2009	Posição em fevereiro/2010
1. Equacionar as dívidas internas e externas	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar, decidir e documentar as soluções para as dívidas da Escola. 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola não possui mais dívidas externas. A Escola ainda não possui o capital de giro correspondente ao adiantamento de uma folha de pagamento.
	<ul style="list-style-type: none"> Negociar prazos com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as dívidas com fornecedores foram quitadas e as contas atuais são pagas no mês de competência.
	<ul style="list-style-type: none"> Tratar a inadimplência atual de 8,29%, reduzindo para 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> A inadimplência acumulada do ano de 2009 está no patamar de 2,36%. Foi contratada uma Assistência Jurídica especializada para cobrança de dívidas com inadimplentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Otimizar os recursos internos como a Grade Curricular e equipe de manutenção. 	<ul style="list-style-type: none"> A grade curricular encontra-se ainda enxuta, porém houve um início de adequação às necessidades apontadas pelos professores para aumento de horas aulas. Atuação de uma equipe voluntária de coordenação dos serviços de manutenção.
2. Fortalecer e instrumentalizar a equipe administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento minucioso dos processos administrativo-financeiros atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas os processos administrativos foram normatizados e foi adotado um sistema de gestão de informações financeiras. Foram implementados processos relativos ao controle dos gastos que são acompanhados pela diretoria financeira.
	<ul style="list-style-type: none"> Definição criteriosa de funções administrativas e financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> Foram demitidos 3 funcionários e os 3 novos funcionários contratados possuem suas funções bem estabelecidas.
	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de competências necessárias para as funções. 	<ul style="list-style-type: none"> Os funcionários foram contratados por empresa especializada de recrutamento profissional e seu perfil foi previamente estabelecido pela diretoria.
	<ul style="list-style-type: none"> Adequação do tamanho e capacidade da equipe à demanda de tarefas cotidianas e sazonais. 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve condição de aumento da equipe.
	<ul style="list-style-type: none"> Atualização de registros administrativos e pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os registros administrativos estão atualizados, porém a área de arquivo referente a anos anteriores ainda não foi organizada. Os registros pedagógicos não foram acompanhados.
	<ul style="list-style-type: none"> Criação de mecanismos eficazes de 	<ul style="list-style-type: none"> Foi contratado um novo sistema de gerenciamento de dados bastante eficiente. Com este novo

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

	gerenciamento da informação.	sistema, as matrículas ocorreram de forma organizada (sem filas de espera), e não houve erros de cadastro.
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver critérios para a seleção de funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> A contratação de funcionários administrativos tem sido feita por uma agência de recrutamento de pessoal.
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver plano de cargos e salários. 	<ul style="list-style-type: none"> Foi solicitado um orçamento de consultoria para esse procedimento, mas o mesmo ainda não foi aprovado por falta de verbas.
	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento e controle de decisões financeiras de forma estratégica e didática para as futuras diretorias. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não foi feito.
3. Fortalecer a equipe pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Levantar necessidades e elaborar plano de desenvolvimento baseado na proposta pedagógico-social. 	<ul style="list-style-type: none"> Foi feito um trabalho de consultoria (patrocinado pela Mahle) junto aos professores, para análise da situação do projeto social no aspecto pedagógico e o início de um traçado de metas a médio e longo prazo.
	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar regimento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> O regimento escolar foi parcialmente atualizado e o regimento da APA já começou a ser elaborado.
	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer critérios para a seleção de professores. 	<ul style="list-style-type: none"> Foi elaborado um protocolo de contratação de professores que está em início de implantação.
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver plano de carreira para os professores. 	<ul style="list-style-type: none"> O plano de carreira ainda não foi revisado. Foi realizado um trabalho de revisão da folha de pagamento dos professores corrigindo-se os erros de apontamentos, ressarcindo-se valores e oferecendo aos mesmos um demonstrativo mensal em que todos os componentes da remuneração são clareados.
4. Captar recursos	<ul style="list-style-type: none"> Organizar, priorizar e direcionar os esforços para mobilizar recursos financeiros e humanos para a Escola. 	<ul style="list-style-type: none"> Foi direcionado todo o esforço na adequação do Estatuto da APA às normas legais, o que resultou na obtenção da certificação do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA e na obtenção de verbas para contratação de assistente social e professores para aulas de reforço, junto ao Fundo do CMDCA. Esta mesma adequação possibilitou a entrada de mais dois projetos na Prefeitura, que ainda aguardam aprovação: recursos para teatro, viagens pedagógicas, merenda, transporte e material escolar dos alunos bolsistas, e recursos para término da obra do Ensino Médio. Foram apresentados e aprovados projetos junto à ABT para contratação de auxiliar de biblioteca, auxiliar de jardim e área terapêutica.
	<ul style="list-style-type: none"> Sinergizar os movimentos de captação de padrinhos, criando o suporte necessário (administrativo e 	<ul style="list-style-type: none"> A comissão de padrinhos foi reformulada. A nova comissão iniciou um trabalho de contato e atualização nas relações. Foi adquirido um programa de gestão de informações de alunos bolsistas, que está em fase de

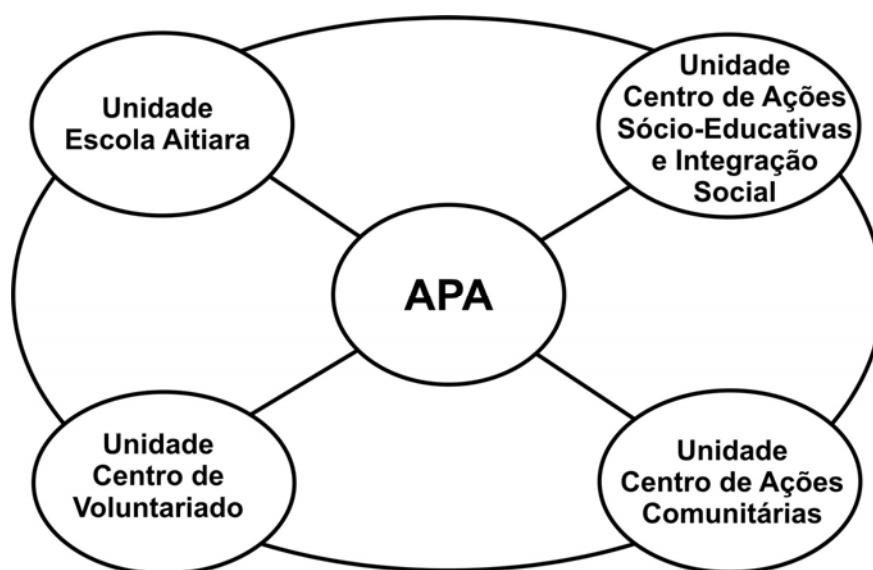
APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

	pedagógico) para receber a campanha.	<p>implantação de dados.</p> <ul style="list-style-type: none"> Foi contratada uma assistente social com verbas oriundas de convênio com a prefeitura municipal.
5. Fortalecer a imagem da escola	<ul style="list-style-type: none"> Promover a reflexão e criar estratégias para melhorar o relacionamento da Escola com a comunidade - local, nacional e internacional - e órgãos oficiais de Botucatu. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento do relacionamento da APA com os apoiadores FdE, FEWB, ABT e Mahle, através de um diálogo transparente e objetivo, documentado em reuniões e relatórios periódicos. Constituição de um novo grupo responsável pelo relacionamento com padrinhos internacionais: Marit e Viviane. Foi iniciado pela APA um diálogo com as Secretarias Municipais de Assistência Social, Educação e Obras.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar com visão de médio e longo prazo um plano de marketing interno e externo. 	<ul style="list-style-type: none"> Nenhum planejamento foi feito. Foram realizadas ações pontuais no rádio, revistas e jornal (período de matrículas).
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer a ouvidoria da Escola. 	<ul style="list-style-type: none"> Foi implantada a ouvidoria da Escola, mas independentemente dos esforços dos voluntários envolvidos, não obteve o resultado esperado.
6. Criar instrumentos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentar e elaborar o projeto pedagógico-social como instrumento de gestão da escola, através da consultoria de Ute Craemer e Renate Keller, da Associação Comunitária Monte Azul, envolvendo os pais na discussão do assunto. 	<ul style="list-style-type: none"> O projeto pedagógico social ainda não foi elaborado. Foi sistematizado um relato minucioso de todo o trabalho da Comissão de Bolsas / Integração social nos últimos anos. Cópia do mesmo foi entregue ao arquivo da Assistente Social e à Coordenação Pedagógica. Todas as estatísticas e gráficos dos percentuais de bolsas de estudo 100% e outros tipos de pagamentos de mensalidades desde 2003 foram elaborados e enviadas aos apoiadores, inclusive aos FdE. Cópia do mesmo foi entregue à Assistente Social para arquivo, e à Coordenação Pedagógica. O novo estatuto da APA (novembro de 2009) delinea de forma bem clara as atribuições e forma de funcionamento da associação, de acordo com as normas estabelecidas para as instituições filantrópicas, e seguindo as determinações do CMDCA. A diretoria da APA está desenvolvendo um estudo com auxílio da SGS (escritório de auditoria independente da APA) para subsidiar e fomentar a discussão de um modelo de gestão adequado à sua estrutura filantrópica e filosofia antropológica.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar/atualizar os regimentos internos e manuais de rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> O regimento interno na APA está em fase de elaboração. O manual de rotinas ainda não foi desenvolvido.
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho nos âmbitos administrativo e pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não foi desenvolvido.

A NOVA ESTRUTURA DA APA

Para atender exigências das certificações filantrópicas municipais e possibilitar a recepção de verbas públicas, a APA precisou alterar seus estatutos (aprovados na Assembléia Extraordinária de 22.11.09). Dentre outras mudanças, a finalidade da APA passou a ser a manutenção da Escola Aitiara e de outras unidades de serviços destinadas ao desenvolvimento de ações assistenciais e educativas voltadas a crianças, adolescentes e seus familiares.

Sendo a Escola Aitiara considerada uma escola particular, não pode receber verbas públicas destinadas a projetos assistenciais. Para tanto, foram criadas as seguintes unidades de serviços que vão possibilitar à APA cumprir sua finalidade social e se habilitar para receber recursos municipais, estaduais e federais:



Unidade Aitiara Escola Waldorf de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio
Objetivo: atender crianças e jovens da região de Botucatu tendo como proposta oferecer Ensino Waldorf dentro da legislação vigente para Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio sempre com a ação concomitante da Integração Social entre as diversas classes econômicas. Esta proposta possuirá diretrizes sócio-pedagógicas definidas num Plano Gestor e se desenvolverá dentro de cotas de bolsas estabelecidas anualmente, previamente publicadas no edital de matrícula.

Unidade Centro de Ações Sócio-educativas e Integração Social

Objetivo: realizar atividades pós-escola e outras que envolvam a criança e o adolescente dentro da proposta de Integração Social, em permanente interação com a Escola Aitiara. Este Centro já está recebendo recursos do FUNCAD destinados ao Projeto Sabiá, ora em desenvolvimento.

Unidade Centro de Atendimento Comunitário

Objetivo: realizar atividades de geração de renda, atividades profissionalizantes e outras que envolvam a comunidade em geral.

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

Unidade Centro de Voluntariado

Objetivo: recrutar e capacitar voluntários para atender às necessidades do Projeto de Integração Social, mantendo registro das horas de trabalho voluntário em todos os projetos da APA. Este centro apenas regulariza a enorme força de trabalho voluntário com que conta a Escola Aitiara.

NECESSIDADES E DESAFIOS

Diante das mudanças na estrutura da APA será necessário rever a sua estrutura de funcionamento e modelo de gestão, considerando as peculiaridades da gestão filantrópica e a perspectiva do gerenciamento compartilhado, característica essencial das escolas Waldorf.

O Plano Gestor (Projeto Pedagógico-Social) deverá ser elaborado para nortear as atribuições da APA e de suas Unidades de Serviços.

Um grande desafio é constituir um quadro de associados conscientes e atuantes, capacitados para decidir e gerenciar a associação que cresceu em forma e complexidade.

Os associados da APA devem ser pessoas da comunidade escolar ou de fora dela, comprometidas com sua missão social, austeridade administrativa e financeira e qualidade dos serviços prestados.

APA - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PEDAGÓGICA AITIARA

RESUMO DO BALANCETE 2009

RECEITAS	2009	2008
Total da receita líquida	1.733.068	1.744.269
Total das despesas	(1.509.736)	(2.064.890)
Superávit/(déficit) do exercício	223.332	(320.621)