

Progestão



Brasília - 2009

Progestão

Autores deste Módulo

Ricardo Chaves de Rezende Martins
Rui Rodrigues Aguiar

Coordenação geral

Lilian Barboza de Sena
CONSED

Consultores técnicos

Marlou Zanella Pellegrini
Kátia Siqueira de Freitas
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro

Consultor em educação a distância

Jesús Martín Cordero
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED – Espanha

Coordenação e produção de vídeo

Hugo Barreto
Fundação Roberto Marinho

Supervisão de projeto gráfico

Renato Silveira Souza Monteiro

Assessoria técnica

Hidelcy Guimarães Veludo
CONSED

Revisores

Irene Ernest Dias
Jorge Moutinho

Projeto gráfico

BBOX design

Diagramação

Caju Design

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-04-0

Apresentação

Prezado(a) Gestor(a),

Você realizou um trabalho minucioso e aprofundado com o Caderno de Estudo deste Módulo. Em muitas oportunidades, você, com certeza, se deparou com situações que espelham muito do que ocorre em sua escola. É também bastante provável que você tenha adquirido conhecimentos novos ao longo deste período de estudos.

Agora, neste Caderno de Atividades, você está sendo convidado a dar um mergulho mais profundo na realidade de sua escola, utilizando os conhecimentos trabalhados no Caderno de Estudo. Em sua escola, você não trabalha sozinho. Você faz parte de uma equipe gestora. Por isso mesmo, a cada momento das atividades que se seguem, você será estimulado a compartilhar a sua realização com seus colegas gestores e a realizar tarefas em equipe. Bom trabalho e sucesso!

* * * *



Atividade 1

Trabalhando uma agenda para o uso social da escola

● ● 2 horas

O principal uso social do espaço e do patrimônio da escola está relacionado às atividades de ensino propriamente ditas. Há, porém, uma série de outras possibilidades. Esta atividade busca justamente a identificação, pelo gestor, dos espaços que a escola pode tornar disponíveis à comunidade para as diferentes possibilidades de uso social de seu patrimônio. Ela está diretamente voltada para os conteúdos da Unidade 1 do Caderno de Estudo, em especial para o seu primeiro objetivo, o desenvolvimento das competências ligadas ao reconhecimento da escola como patrimônio da comunidade.

Você deverá construir uma agenda semanal das outras possibilidades de uso social da escola, ou seja, um conjunto de ações programadas que tornam disponíveis para a comunidade os espaços e o patrimônio da escola. Deverá também listar os benefícios que podem decorrer desse uso social da escola pela comunidade. Finalmente, você deverá definir as providências necessárias para garantir a preservação e segurança da escola.

Para iniciar a construção da agenda, você deve fazer o seguinte:

A) Identificar, discutindo com o Conselho Escolar (ou outro órgão equivalente) e com seus colegas de curso, os espaços e demais elementos do patrimônio da escola que podem ser colocados à disposição da comunidade:

B) Estabelecer os dias mais apropriados e as atividades mais adequadas à utilização do espaço e do patrimônio.

C) Definir os recursos humanos da escola que também poderiam ser colocados à disposição para realização das atividades, principalmente à noite e nos fins de semana.

D) Elabore um quadro semelhante ao quadro abaixo, preenchendo-o com a listagem dos espaços, do patrimônio da escola e dos recursos que podem ser destinados a atividades comunitárias em cada dia da semana, cuidando para que não haja choque com os dias e horários previstos para o desenvolvimento das atividades pedagógicas:

PROPOSTA DE AGENDA PARA O USO SOCIAL DA ESCOLA							
Espaço, patrimônio e recursos humanos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo

E) A seguir, liste pelo menos cinco benefícios para a escola que podem decorrer dos diferentes usos sociais de seus espaços e demais elementos de seu patrimônio pela comunidade:

- a) ★.....
.....
- b) ★.....
.....
- c) ★.....
.....

d) ★.....
.....
.....

e) ★.....
.....
.....

F) Por fim, liste pelo menos cinco providências a serem adotadas para garantir a preservação e a segurança do patrimônio da escola:

a) ★.....
.....
.....

b) ★.....
.....
.....

c) ★.....
.....
.....

d) ★.....
.....
.....

e) ★.....
.....
.....

Comentário

Como você pode ter observado, os diferentes usos sociais da escola pela comunidade estão mais concentrados nos fins de semana. Isso tem uma implicação para a equipe gestora: destacar recursos humanos da escola para esses dias, o que exige habilidade de articulação e negociação. No entanto, isso pode fazer parte de um período de transição. Inicialmente, o gestor e o pessoal da escola podem estabelecer, de comum acordo, um rodízio de pessoal para acompanhar o uso social da escola pela comunidade durante os fins de semana. Essa situação se resolverá gradativamente, à medida que a comunidade se torne co-responsável pelo uso dos espaços e patrimônio escolares colocados a seu alcance. Durante a construção dessa relação de parceria entre escola e comunidade, surgirá o sentimento de que aquele patrimônio é da escola e de cada um, porque é público. Uma das possibilidades é a identificação, entre a comunidade, de “monitores do patrimônio”, que se encarregarão de suprir a necessidade de recursos humanos da escola durante a realização das atividades. Um benefício direto da construção de uma agenda social da escola é a elaboração de normas do uso do espaço físico, para sua plena utilização. Não se pode esquecer também que a utilização plena do patrimônio, espaços e equipamentos da escola pode implicar a elevação de custos de manutenção. Tal elevação, contudo, pode ser compensada pela maior durabilidade do material e do patrimônio decorrente de seu melhor uso e conservação. Uma boa providência para garantir a preservação e a segurança do patrimônio escolar é criar uma comissão responsável por esta tarefa específica, integrada por representantes da comunidade escolar e da comunidade externa.

Para sua auto-avaliação nesta atividade, verifique se você:

- ★ Reuniu-se com o Conselho Escolar para buscar elementos para realizar a atividade. (20 pontos)
- ★ Identificou espaços ou outros elementos do patrimônio como utilizáveis pela comunidade. (2 pontos para cada espaço ou elemento - máximo de 20 pontos)
- ★ Cuidou da compatibilização da agenda social com as atividades pedagógicas da escola. (20 pontos)
- ★ Listou benefícios para a escola decorrentes do uso social diversificado de seu patrimônio pela comunidade. (4 pontos para cada benefício - máximo de 20 pontos)
- ★ Identificou providências para garantir a preservação e a segurança do patrimônio da escola. (4 pontos para cada providência - máximo de 20 pontos).



Volte agora para o Caderno de Estudo e inicie o trabalho com a Unidade 2.



Atividade 2

* * * *

Colocando no papel

● ● 2 horas

Ao trabalhar com o Caderno de Estudo, você desenvolveu uma atividade de natureza semelhante, só que bem mais sintética. Agora é o momento de ampliar sua reflexão. Lembre-se das palavras que constavam da Atividade 18 da Unidade 3: na escola, muitas coisas são feitas automaticamente, por serem corriqueiras. Por isso, elas sequer são consideradas no processo de planejamento anual.



Esta atividade deverá ser realizada em equipe. Reúna-se com seus colegas gestores e tomem como ponto de partida a lista que vocês já fizeram na Atividade 19 do Caderno de Estudo.

Preencham o seguinte Plano Preventivo de Manutenção e Conservação do Patrimônio Escolar escolhendo seis atividades listadas na Atividade 19 do Caderno de Estudo.

Plano Preventivo de Manutenção e Conservação do Patrimônio Escolar

A) Objetivos

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Justificativa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Ação 1

.....

a) Justificativa

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

b) Período de realização

.....

c) Frequência

.....
.....

d) Recursos materiais, humanos e financeiros

.....
.....
.....
.....
.....

e) Providências

.....
.....
.....
.....

D) Ação 2

a) Justificativa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) Período de realização

.....

c) Frequência

.....

.....

d) Recursos materiais, humanos e financeiros

.....

.....

.....

.....

.....

e) Providências

.....

.....

.....

.....

E) Ação 3

.....

a) Justificativa

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

b) Período de realização

.....

c) Frequência

.....
.....

d) Recursos materiais, humanos e financeiros

.....
.....
.....
.....
.....

e) Providências

.....
.....
.....
.....

F) Ação 4

a) Justificativa

b) Período de realização

c) Frequência

d) Recursos materiais, humanos e financeiros

e) Providências

G) Ação 5

a) Justificativa

b) Período de realização

c) Frequência

d) Recursos materiais, humanos e financeiros

e) Providências

H) Ação 6

a) Justificativa

b) Período de realização

c) Frequência

d) Recursos materiais, humanos e financeiros

e) Providências

Comentário

Em relação ao exercício realizado no Caderno de Estudo, vocês devem ter descoberto uma quantidade muito maior de pequenas coisas que devem ser feitas. Naturalmente, vocês priorizaram as mais importantes para a realização da atividade. Os objetivos poderiam ter sido definidos como algo assim: “Este plano tem como objetivo a conservação e manutenção do patrimônio escolar, que aumentem a vida útil dos equipamentos e materiais permanentes”. A justificativa poderia ser “...a racionalização dos recursos financeiros, humanos e materiais da escola”. A justificativa de uma atividade, como, por exemplo, a de pintura periódica da escola, poderia ser: “A pintura periódica da escola é importante para manter uma boa aparência, criando um ambiente saudável e limpo” e que “a tendência de uma parede suja é receber mais danos, como a marca de pés e grafites”.

Auto-avaliação

Esta auto-avaliação supõe que, neste exercício, vocês terão identificado seis atividades.

Objetivos do plano: 5 pontos pelo enunciado de objetivos coerentes com todas as necessidades da escola.

Justificativa do plano: 5 pontos por uma justificativa convincente.

Ações: 2 pontos para o enunciado de cada ação (máximo de 12 pontos).

Período: 1 ponto pela identificação, para cada ação, do período realmente mais adequado para a realização da ação (máximo de 6 pontos).

Frequência: 1 ponto por frequência identificada, de modo realista e viável para as necessidades da escola, em cada ação (máximo de 6 pontos).

Recursos materiais, humanos e financeiros: 4 pontos para identificação precisa e completa em cada ação (máximo de 24 pontos).

Providências: 4 pontos pela identificação, em cada ação, de todas as providências necessárias (máximo de 24 pontos).

Justificativa das ações: 3 pontos por justificativa bem enunciada e convincente (máximo de 18 pontos).

* * * *



Atividade 3

Você decide: quadro branco ou quadro verde?

●● 2 horas

Os conceitos trabalhados na Unidade 3 podem ser relacionados em uma interessante lista de verificação que auxilie na aquisição de equipamentos e materiais permanentes, o que se constitui em uma importante função do gestor no exercício de suas competências administrativas e legais. Nesta atividade apresentamos um exemplo do que poderia ser colocado numa ficha como esta.

A atividade deve ser realizada em duas horas, considerando o tempo de consulta a fornecedores, preenchimento da ficha e reflexão.

A sua escola está sendo reformada e um grupo de professores sugeriu que os quadros verdes fossem substituídos por quadros de fórmica branca. Fazendo uma rápida pesquisa entre fornecedores, utilize a ficha de checagem apresentada abaixo para fazer a comparação entre as duas opções, indicando ao final o seu laudo, favorável a uma ou a outra, e explicando a sua decisão. Procure realizá-la discutindo os detalhes e trocando experiências com seus colegas da equipe gestora da escola.

Alguns itens da ficha não se aplicam ao proposto nesta atividade. Quando isto acontecer, escreva no espaço correspondente a expressão “Não se aplica”.

FICHA DE VERIFICAÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE

	Quadro branco	Quadro verde
Descrição geral do produto a) Material utilizado b) Tamanho c) Marca d) Peso		
Qualidade a) Durabilidade e resistência b) Garantia c) Atendimento ao consumidor d) Possibilidade de atualização e) Técnica de fabricação utilizada		
Custos a) Preço de aquisição b) Preço de instalação c) Preço do transporte d) Custos mensais com manutenção		
Versatilidade a) Funções/usos do equipamento b) Manual c) Operação/forma de usar		
Adequação a) Conforto na utilização b) Facilidade de transporte e mudança c) Facilidade de instalação		

pincéis e do álcool em relação ao preço do giz. Em compensação, do ponto de vista da segurança e principalmente da saúde do professor e da limpeza da sala, o quadro de fórmica leva imensa vantagem em relação ao quadro verde, sendo também mais fácil de ser transportado, uma vez que o quadro verde, quando não é simplesmente pintado na parede, é mais pesado. Ao final, qual foi mesmo a sua decisão? Não vale ficar no muro. Discuta seu laudo com os colegas de curso e com o tutor no encontro presencial, para chegar a uma conclusão final, adequada à sua realidade.

Auto-avaliação

Consulta a fornecedores: 5 pontos por fornecedor consultado (máximo de 20 pontos).

Descrição geral dos produtos: 1 ponto para cada item descrito com precisão (máximo de 16 pontos).

Qualidade dos produtos: 1 ponto para cada item realmente descrito (máximo de 10 pontos).

Custos: 1 ponto para cada item de custo realmente estimado (máximo de 8 pontos).

Versatilidade: 1 ponto para cada item descrito (máximo de 6 pontos).

Adequação: 1 ponto para cada item descrito (máximo de 6 pontos).

Segurança: 1 ponto para cada característica descrita (máximo de 4 pontos).

Estética: 1 ponto para cada característica descrita (máximo de 6 pontos).

Laudo: se você identificou claramente a sua opção, 5 pontos; para cada uma das razões apresentadas para a opção, 8 pontos (máximo de 24 pontos).

* * * *



Atividade 4

Fazendo parte de um conjunto

● 1 hora

Esta atividade tem como objetivo levá-lo a compor a matriz de responsabilidade de cada um dos organismos colegiados de uma escola e mesmo da Secretaria de Educação e/ou outras instituições educacionais. A matriz detalha as responsabilidades desses organismos em dez grandes áreas de atuação. Ela está diretamente relacionada aos objetivos e conteúdos das unidades 2, 3 e 4.

Você deverá, consultando os demais membros da equipe gestora de sua escola, do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres (ou equivalente), preencher o quadro adiante apresentado. Neste quadro, na primeira coluna estão listadas algumas das possíveis áreas de atuação do gestor em relação ao patrimônio escolar. Para cada uma delas, você deverá:

- a) na segunda coluna, descrever uma ação relacionada à respectiva área de atuação;
- b) da terceira a sexta coluna, indicar o que cada organismo realiza no âmbito de sua competência;

Matiz de Responsabilidades

Área de atuação	Descrição da Ação	Responsabilidade			
		Do Conselho escolar	Da APM ou equivalente	Da equipe gestora	Da Secretaria de educação /outras instituições
Infra-estrutura					
Aquisição de equipamentos					
Aquisição de material de consumo					
Aquisição de livro didático					
Compartilhamento de espaços					
Uso do patrimônio escolar pela comunidade					
Alienação de mobiliário escolar					
Venda de espaço para publicidade					
Recebimento de doações					
Requisição da Merenda Escolar					

Comentário

A leitura do quadro preenchido deve ter lhe dado uma boa idéia de como a escola, embora possa ter uma certa autonomia, também mantém estreitas relações de interdependência com a Secretaria de Educação ou mesmo com outros setores da administração pública ou da sociedade em geral. A realidade é esta mesma: com maior ou menor grau de autonomia, a escola é uma instituição que faz parte de um conjunto – a rede de ensino – que, por sua vez, também se relaciona com outros setores da sociedade. Veja, por exemplo, uma ação relativa à reforma do prédio escolar. Grandes obras de reforma, como, por exemplo, troca do telhado, reforma de sanitários e pintura geral do prédio, têm custos que não podem ser arcados exclusivamente pela Caixa Escolar ou equivalente. Além disso, alterações no prédio dependem de autorização do setor responsável pelo patrimônio público, que pode ser a própria Secretaria de Educação, e de realização pela Secretaria de Obras, por exemplo. A responsabilidade, portanto, em termos de autorização e liberação de recursos caberá a esses órgãos. O Conselho Escolar pode ter um papel decisivo, definindo as prioridades das reformas necessárias. Sendo uma obra grande, a Associação de Pais e Mestres, Caixa Escolar ou equivalente, não tem ingerência direta. No entanto, poderá ser consultada sobre as prioridades definidas pelo Conselho Escolar. A equipe gestora da escola tem como responsabilidades dar andamento às decisões tomadas, solicitar as reformas, interagir com os órgãos responsáveis para que elas sejam realizadas a tempo e a hora e acompanhar a sua execução. Ela também deverá atestar, ao término das obras, que elas foram realizadas e alcançaram os objetivos pretendidos. Passando para outra área de atuação, como a aquisição de equipamentos, pode-se pensar, por exemplo, na compra de um aparelho de televisão. O Conselho Escolar deve decidir pela sua compra, em contraste com outras necessidades que eventualmente a escola apresente. Dependendo da disponibilidade de recursos financeiros, a “unidade executora” da escola poderá ser acionada para providenciar a aquisição. Nesse caso, ela também deverá participar do processo decisório e realizar a compra, contatando fornecedores, fazendo levantamento de preços e cumprindo as normas estabelecidas para tal procedimento. A equipe gestora da escola atuará também nesse processo e, uma vez realizada a compra, deverá receber o aparelho, atestar o seu adequado estado de conservação e providenciar o registro no patrimônio da escola. Finalmente, deverá comunicar ao órgão próprio a incorporação desse bem ao patrimônio escolar.

Auto-avaliação

Se você descreveu todas as dez ações: 50 pontos (cinco para cada uma).

Se você descreveu as responsabilidades do Conselho Escolar, da APM e da equipe gestora: 30 pontos (1 ponto para cada).

Se você descreveu as responsabilidades da Secretaria de Educação e de outras instituições: 20 pontos (2 por ação).

* * * *



Atividade 5



Que a escola não separe o que a educação uniu: a união indissolúvel da gestão do patrimônio com o projeto pedagógico

● ● ● 3 horas

Esta atividade está ligada a um dos principais eixos deste Módulo: a relação entre o patrimônio e o projeto pedagógico da escola. Ela se refere principalmente aos conteúdos das unidades 2 e 3. Ela foi elaborada para apoiá-lo na definição de procedimentos que o levem a integrar a gestão de material e patrimônio à gestão pedagógica da escola.

Reúna seus colegas de equipe, discutam e definam a melhor maneira de desenvolver esta atividade.

Verifiquem a adequação e a suficiência do espaço, instalações físicas, equipamentos e demais recursos materiais disponíveis em suas escolas para o desenvolvimento de três iniciativas que poderiam estar previstas no projeto pedagógico de suas escolas para o próximo ano:

1. no ensino de Ciências;
2. em Educação Física;
3. em Educação Artística

Em cada um dos quadros abaixo, você deverá:

- A) Descrever a iniciativa.
- B) Retratar a situação atual, listando aquilo de que a escola já dispõe e em que condições se encontra.
- C) Propor a situação desejada, listando o que ainda está faltando e as melhorias desejadas.
- D) Indicar as providências necessárias para melhorar ou modificar a situação e obter o que está faltando, indicando o responsável pela ação.

É importante para o desenvolvimento desta atividade que você consulte a equipe gestora da sua escola, a equipe de professores relacionadas ao ensino de Ciências, Educação Física e à Educação Artística, e outras pessoas cuja contribuição você considere importante para o seu trabalho.

Ensino de Ciências

Descrição da iniciativa

Espaço/Instalações físicas	Situação atual
	Situação desejada
Equipamentos	Situação atual
	Situação desejada
Outros recursos materiais	Situação atual
	Situação desejada
Providências necessárias	Responsável

Educação Física

 Descrição da iniciativa

Espaço/Instalações físicas	Situação atual
	Situação desejada
Equipamentos	Situação atual
	Situação desejada
Outros recursos materiais	Situação atual
	Situação desejada
Providências necessárias	Responsável

Educação Artística

Descrição da iniciativa

Espaço/Instalações físicas	Situação atual
	Situação desejada
Equipamentos	Situação atual
	Situação desejada
Outros recursos materiais	Situação atual
	Situação desejada
Providências necessárias	Responsável

Comentário

Aqui vai um exemplo de iniciativa na área de Educação Artística: “Integração de alunos de diversas séries através da educação artística” (objetivo e público-alvo), por meio da criação de um coral na escola ou de um conjunto de flautas (opções diferenciadas), no prazo de seis meses (período para implantação). Situação atual: existe uma sala cujas janelas são muito pequenas (adequação e conforto), é muito úmida (salubridade) e não apresenta segurança para guarda de instrumentos porque a fechadura está quebrada – falta de espaço adequado para os ensaios. Com relação a equipamentos, a escola dispõe de apenas duas estantes para partituras de música, três flautas doces e um aparelho de som que não tem *CD player*. Com relação a outros recursos materiais, a escola dispõe apenas de uma pequena verba para contratação de serviços de terceiros (o regente do coral) e aquisição de vestuário para apresentações públicas do coral ou do conjunto de flautas. A situação desejada requer: adequação da sala para ensaios, por meio de sua reforma que amplie as janelas, garanta isolamento acústico, impermeabilize a parede foco da umidade, e a troca da fechadura. Com relação aos equipamentos, a compra de estantes musicais e flautas em número suficiente para os membros dos grupos, uma coleção básica de CDs, manuais de ensino de música, um diapasão e um novo aparelho de som que reproduza CDs. Como a escola não dispõe de autonomia e recursos financeiros para contratação do regente sob a forma de serviços de terceiros, ela poderá solicitar à Secretaria de Educação a lotação ou contratação de um professor de Educação Artística, a ser selecionado pela escola. Com relação a outros recursos materiais, aquisição de vestimentas próprias para corais ou grupo de flautas, que tenham relação com a identidade da escola, através de um símbolo escolhido mediante concurso entre os alunos. Com relação às providências: elaboração de um projeto (caminho a ser seguido), a ser encaminhado pelo gestor escolar (responsável dentro da escola) à Secretaria de Educação (responsável fora da escola), no prazo máximo de 30 dias (prazo para a realização da providência), solicitando a reforma da sala, a destinação de recursos para a compra dos equipamentos e materiais necessários; realização de um concurso para escolha do símbolo do coral ou grupo musical; solicitação da lotação do professor; discussão com o Conselho Escolar (responsável dentro da escola) para a seleção dos integrantes e participação da comunidade.

Não desanimem se, ao preencher os quadros, vocês não listarem todos os itens indicados. Isso pode se dever à natureza da iniciativa que vocês escolheram. O importante é que vocês registrem que toda a iniciativa deve ser planejada com o maior nível de detalhamento possível. Dessa forma, vocês, como gestores escolares, estarão garantindo na sua escola o casamento feliz e indissolúvel da gestão do patrimônio com o projeto pedagógico. Que a escola não separe o que a educação uniu!

Auto-avaliação

A lista de critérios de auto-avaliação que se segue é na verdade uma sugestão de roteiro para o preenchimento dos quadros.

Descrição da iniciativa.

Verifique se você indicou:	
opções diferenciadas	6 pontos
público alvo (série e turno)	6 pontos
duração	6 pontos
objetivo	6 pontos

Espaço/Instalações físicas

Situação Atual

Verifique se você indicou:	
todos os espaços e instalações físicas existentes	4 pontos
adequação	4 pontos
conforto	4 pontos
salubridade e higiene	4 pontos
segurança	4 pontos

Situação Desejada

Verifique se você apresentou propostas para tornar os espaços e as instalações físicas:	
adequados	4 pontos
confortáveis	4 pontos
salúbres e higiênicos	4 pontos
seguros	4 pontos

Equipamentos

Situação Atual

Verifique se você indicou:	
a existência/disponibilidade de equipamentos	4 pontos
a adequação e condições de uso	4 pontos

Situação desejada.

Verifique se você apresentou propostas para:
aquisição de equipamentos adequados

e em quantidade suficiente

4 pontos

Outros recursos materiais**Situação atual.**

Verifique se você indicou:

a existência/disponibilidade de equipamentos

4 pontos

a adequação e condições de uso

4 pontos

Situação desejada.

Verifique se você apresentou propostas para:
aquisição de equipamentos adequados

e em quantidade suficiente

4 pontos

Providências necessárias.

Verifique se você listou:

o responsável pela ação dentro da escola

4 pontos

o responsável pela ação fora da escola

4 pontos

o caminho a ser seguido

ofício, abaixo-assinado, contratação de serviço,
reunião etc.

4 pontos

