

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Irene de Almeida Braz

**GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL:
DESAFIOS E CONCEPÇÕES**

Sant'Ana do Livramento, RS

2018

Irene de Almeida Braz

**GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E
CONCEPÇÕES**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Pós-Graduação a Distância Lato-Sensu Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Prof^ª. Ms. Naila Cohen Pomnitz

Sant'Ana do Livramento, RS
2018

Irene de Almeida Braz

**GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E
CONCEPÇÕES**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Pós-Graduação a Distância Lato-Sensu Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018

**Naila Cohen Pomnitz, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Andreia Vedoin, Dra. (UFSM)

Taise Tadielo César, Ms. (UFSM)

Liliana Soares Ferreira, Dra. (suplente) (UFSM)

Sant'Ana do Livramento, RS
2018

*Ao meu querido pai, **Anselmo Braz** (in memoriam), que mesmo tendo pouco estudo, foi um grande mestre nas lições desta vida. E continua a nos ensinar...*

RESUMO

Monografia de Especialização Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E CONCEPÇÕES

AUTORA: Irene de Almeida Braz

ORIENTADORA: Naila Cohen Pomnitz

Data e Local da Defesa: Santana do Livramento/RS, 30 de novembro de 2018.

Este trabalho investiga as concepções e desafios da gestão educacional na educação infantil, considerando a repercussão destas concepções na prática cotidiana dos gestores que atuam em escolas de educação infantil na intenção de oferecer uma educação de qualidade. Esta monografia tem como objetivo geral analisar a atuação da gestão escolar e as implicações desta para a melhoria na qualidade em educação infantil. A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica, principalmente as bibliografias de Lück (2000, 2008, 2010) e Libâneo (2004) que discutem a função do gestor escolar em uma escola democrática, como também outros diversos autores que têm como foco de trabalho a gestão escolar, através da prática de trabalho do gestor escolar e dos desafios encontrados. Os dados obtidos por meio da literatura corrente acerca do tema foram, assim, analisados e interpretados a partir das categorias “qualidade na educação infantil” e “gestão escolar”. Verificou-se que os desafios apresentados aos gestores escolares estão relacionados às particularidades das práticas pedagógicas desenvolvidas, às condições de trabalho oferecidas aos profissionais que trabalham na instituição, bem como a formação continuada. Estes desafios, superados, auxiliarão a gestão escolar na busca da esperada educação infantil de qualidade.

Palavras-chaves: Gestor escolar. Educação Infantil. Qualidade. Desafios da gestão.

ABSTRACT

Specialization Monograph

Post-Graduation Course at Distance *Lato-Sensu* Specialization in Educational Management

Federal University of Santa Maria

SCHOOL MANAGEMENT IN CHILD EDUCATION: CHALLENGES AND CONCEPTIONS

AUTHOR: Irene De Almeida Braz

ADVISOR: Naila Cohen Pomnitz

Date and local of presentation: Santana do Livramento/RS, 30, november, 2018.

This work investigates the conceptions and challenges of educational management in children's education, to analyze the repercussion of these conceptions in the daily practice of managers who work in kindergarten schools with the intention of offering a quality education. This monograph aims to analyze the performance of school management and its implications for improving quality in early childhood education. The methodology used to carry out this research will be the bibliographical research, mainly the bibliographies of Lück (2000, 2008, 2010) and Libâneo (2004) who interpret well the role of the school manager in a democratic school, as well as several other authors who have as a focus of work the school management, through the work practice of the school manager and the challenges encountered. The data obtained through current literature on the subject were analyzed and interpreted from the categories "quality in early childhood education" and "school management". It was verified that the challenges posed to the school managers are related to the quality of the pedagogical practices developed, the working conditions offered to the professionals working in the institution, as well as the continuous training. These challenges, overcome, will help school management in the pursuit of expected quality child education.

Key-words: School manager. Child education. Quality. Challenges of management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
METODOLOGIA	10
CAPÍTULO 1-A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GESTÃO ESCOLAR.	11
CAPÍTULO 2-EDUCAÇÃO INFANTIL	13
2.1.Histórico da Educação Infantil.....	13
2.2.A importância da Educação Infantil.....	15
CAPÍTULO 3-QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL	18
CAPÍTULO 4-PERFIL DO GESTOR ESCOLAR	21
4.1.Características do gestor na Educação Infantil	22
CAPÍTULO 5-DESAFIOS E CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR.	24
CAPÍTULO 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28

INTRODUÇÃO

A Educação Infantil, como primeira etapa da Educação Básica, assegura que as crianças que freqüentam creches e pré-escolas possam ter desenvolvimento cognitivo e motor mais avançado e assim maiores chances de sucesso escolar e profissional. Dos benefícios das escolas infantis, acredita-se que ninguém mais duvide. O que se precisa é de políticas públicas que garantam a qualidade da educação para essas crianças. Penso que o conhecimento e a busca pela qualificação estão interligadas ao sucesso da educação.

Assim, com esse pensamento em minha caminhada profissional, que tem 18 anos, atuei na rede municipal e estadual, hoje somente na rede municipal. Trabalhei com as séries iniciais e finais do Ensino Fundamental; cursei Licenciatura Plena em Ciências Biológicas e sempre minha carreira foi primada pela constante formação, participando de cursos de qualificação. Tenho a convicção de que a construção de uma Gestão Democrática se dá a partir do diálogo e da participação.

Minha motivação para esta Especialização foi de aperfeiçoar as minhas competências enquanto vice-diretora. Deste modo, poderei colaborar e dar subsídio a equipe diretiva da instituição na qual atuo na implementação de novas ideias e projetos. Foram várias as reflexões e convicções sobre a temática desenvolvida nesta pesquisa monográfica de Especialização em Gestão Educacional, as quais me conduziram ao texto reflexivo.

É preciso considerar que concepções de infância e de Educação Infantil norteiam as decisões tomadas pela gestão, nos âmbitos: administrativo pedagógico e financeiro, instituindo a criança como sujeito de direitos, que ocupa o centro da escola de educação infantil. Sendo assim, somente através da gestão democrática, no qual tudo é apreciado e solucionado seguindo os preceitos da democracia e focando no bem comum que vai acontecer um processo educativo de qualidade. Pois é na prática, no dia a dia da vida escolar, que vamos nos tornando, como gestores, peças fundamentais para que a equipe como um todo venha a desenvolver um trabalho com qualidade. O resultado desse trabalho demonstra claramente a postura da gestão frente aos problemas que surgem ou que refletem na escola.

Quando falamos em qualidade na Educação Infantil, falamos primeiramente em respeito à criança, suas fases, laços sociais e afetivos que as crianças estabelecem no ambiente escolar, nas necessidades que cada uma das fases de seu desenvolvimento requer. Também e principalmente, de um aprendizado lúdico, de um olhar atento ao meio que esta criança está inserida, no repensar da organização da instituição, na prática educativa, na formação continuada dos profissionais e por fim, na contribuição decisiva da gestão frente a todos esses fatores. Com isso quem ganha são discentes em qualidade de ensino e na construção de uma

sociedade mais humana e justa.

Desse modo, surge o seguinte problema de pesquisa: quais os principais desafios encontrados para a melhoria da qualidade na Educação Infantil considerando as contribuições da gestão escolar?

O estudo tem como objetivo geral analisar as contribuições da gestão escolar e as implicações desta, para a melhoria na qualidade em Educação Infantil.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar de que modo a gestão escolar pode buscar uma educação de qualidade;
- b) Compreender de que maneira desafios e perspectivas da gestão restringem ou possibilitam o avanço na Educação Infantil;
- c) Analisar a responsabilidade do gestor e a importância que essa função exige, e fazer uma reflexão sobre o papel e os desafios do gestor na Educação Infantil.

METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi realizada através de materiais já publicados, constituído principalmente de livros e artigos disponibilizados na internet. Para atingir ao objetivo geral e específicos delimitados, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica.

De acordo com SEVERINO (2007, p.122)

É aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes no texto.

A pesquisa bibliográfica embasou este trabalho a partir do levantamento e seleção de informações relacionadas ao tema pesquisado. Sendo assim, após várias leituras acerca da temática disponível de referenciais teóricos já analisados e publicados, iniciou-se este trabalho, permitindo assim que, ao fazer a pesquisa, fosse possível conhecer ainda mais e embasar teoricamente o que já se estudou sobre o assunto. Esta pesquisa bibliográfica nos permitiu o conhecimento e análise das diversas posições em relação ao tema do trabalho, de um amplo leque de autores e artigos que discorrem sobre o assunto “gestão escolar”: Luck (2009), Vieira (2007), Bastos (2005), Kuhlmann Júnior (2001), Gadotti (2014), Andrade (2010), no qual cada uma das referências nos permitiu acessar as informações para a construção deste trabalho. Essas obras foram escolhidas, pois contem como foco principal a gestão escolar e a Educação Infantil.

Assim, se fez a pesquisa bibliográfica, a partir de materiais já elaborados, mas assegurados de que os dados ali obtidos são informações seguras e fundamentadas.

CAPÍTULO 1 – A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GESTÃO ESCOLAR

Gestão escolar democrática é aquela na qual o gestor não é só um representante da escola, além de tomar decisões ele é um planejador, espera do conjunto um trabalho coletivo. Ser gestor é saber ouvir a todos, decidir com a participação do grupo e resolver conflitos, lidando com realidade e pensamentos diferentes, no qual o coletivo participa, apresentando ideias para apreciação de todos e que acrescentam com a colaboração do todo de maneira ativa.

A gestão, portanto, requer humildade e aceitação. Administrar a escassez, gerir conflitos, tomar decisões em situações complexas. E nada disso aparece nos manuais. A formação de “gestores reflexivos” requer a preparação para atuar nessas zonas de sombra da impopularidade. (VIEIRA, 2005, p.60)

Sobre gestão democrática, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) assegura que:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

Alguns anos mais tarde a LDB (Lei de Diretrizes e Bases, 1996) consolida a legislação do sistema de ensino. Conforme dispõe a LDB, em seus artigos 14 e 15, sobre a gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Assim, cabe a todos os integrantes das instituições de ensino fazer valer os seus papéis

de gestores no âmbito escolar, com responsabilidade e com uma visão democrática e humana da escola.

Como nada na escola é estático, é preciso que olhemos a instituição sob o prisma de um novo e interativo enfoque. A gestão democrática deve ser evidenciada em vários âmbitos da esfera escolar, as principais são: na constituição e atuação do conselho escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para diretor (a). É na prática que a gestão democrática deve ser percebida e aprimorada por todos os envolvidos no cotidiano escolar.

Faz-se evidente que, para que haja uma gestão democrática, existe uma necessidade de um processo de corresponsabilização da participação, enquanto fundamentação da gestão democrática. Essa “cultura da participação” significa desenvolver junto com a comunidade escolar o total envolvimento em ações diversificadas. Aqui o papel da gestão é evidenciar que na instituição de Educação Infantil, neste caso, se desenvolve os interesses do coletivo acima dos interesses individuais, sem é claro deixar de observar as peculiaridades dos sujeitos.

Conforme comenta Bastos:

Certamente o democrático não pode ficar restrito aos espaços de gestão. Às aulas, o projeto pedagógico da escola, as atividades culturais, as relações entre si e com seus professores/ as e funcionários/ as, relações da escola com outras escolas e com a Secretaria de Educação, com o bairro e com a cidade, as comunicações pedagógicas, enfim tudo o que diz respeito à construção da experiência de novos saberes são mediados por práticas que podem sofrer profundas modificações na medida em que os sujeitos saiam do seu isolamento e construam grupos, redes ou núcleos. Em toda e qualquer atividade prática os sujeitos podem se organizar democraticamente, desde que essa atividade prática se proponha a interferir na escola e na sua sociedade (BASTOS, 2005, p. 35).

Assim, não é mais possível pensarmos em escola sem um propósito democrático, onde todos os indivíduos relacionados diretamente ou indiretamente com a instituição escolar não tenham um envolvimento sério e comprometido com todos os aspectos essenciais à vida escolar. Somente democratizar a gestão das escolas não será suficiente se não democratizarmos as práticas cotidianas. Evidencia-se o ganho para o processo educacional no qual se substitui o antigo modelo gerencialista¹ por uma gestão democrática.

¹ Modelo gerencialista é baseado em um modelo de administração caracterizado pela hierarquização,

CAPÍTULO 2 - EDUCAÇÃO INFANTIL

2.1 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

A construção das identidades das creches e pré-escolas a partir do século XIX no Brasil se construiu no desenrolar da história das políticas de atendimento a infância, marcado por diferenciações em relação à classe social das crianças. Para as mais pobres esta etapa vinculou-se à assistência social, enquanto que para as de melhor poder aquisitivo o modelo se fez com práticas escolares.

Com as novas exigências educativas da sociedade industrial e o contexto histórico, as creches e pré-escolas surgiram a partir de mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorreram na sociedade: pela incorporação das mulheres no trabalho profissionalizante, na organização das famílias e num novo papel da mulher. Mas, também, por razões que se identificam com um conjunto de ideias novas sobre a infância, sobre o papel da criança na sociedade e de como torná-la, através da educação, um indivíduo produtivo e capaz de adaptar-se às mudanças sociais.

Assim, o surgimento dessas instituições é marcado por mudanças no interior da organização familiar e ao desenvolvimento de teorias voltadas para entender as crianças.

A origem das instituições de atendimento à infância, na Europa, do início até a metade do século XIX, foi marcada por distintas ideias de infância, modelos de organização dos lugares e opiniões sobre o que fazer com as crianças enquanto permanecessem nessas instituições. O desenvolvimento dessas instituições esteve atrelado ao desenvolvimento da vida urbana e industrial e ao agravamento das condições de vida de um contingente de pessoas, dentre elas mulheres e crianças. Assim, podemos afirmar que a história das instituições de educação infantil não pode ser compreendida ausente da história da sociedade e da família. (ANDRADE, 2010, p.127)

No Brasil, em 1875, as primeiras iniciativas foram do setor privado para o atendimento às crianças, em que o “educar” era reservado a classes socialmente privilegiadas e o “cuidar”, como atividade meramente ligada ao corpo, era dirigida às crianças pobres.

A Educação Infantil, propagou-se pelos modelos europeus e norte-americano, no intuito de acompanhar outras iniciativas de regulação da vida social moderna, como a industrialização, urbanização, desenvolvimento científico e tecnológico. Mas, em

verticalização dos sistemas, burocratização dos processos e realizado, predominantemente, mediante o controle.

contrapartida, existia a carência de investimento público e a não profissionalização dos sujeitos que trabalham na área.

Inicialmente, no Brasil, a Educação Infantil era voltada somente ao assistencialismo e a programas de higiene, deixando de lado o desenvolvimento intelectual e os direitos das crianças. Esses serviços eram prestados em entidades filantrópicas e assistenciais, voltadas ao atendimento das crianças e famílias empobrecidas. Com o crescimento da industrialização na década de 1920 alguns indicadores contribuíram para que as creches se tornassem pauta de reivindicações na sociedade.

A expansão do atendimento em creches, ainda que insignificante nesse período, estava relacionado ao “poder aquisitivo”. Porém, o aumento do atendimento em creches responde, de certa forma, ao reconhecimento das autoridades governamentais do trabalho feminino na indústria. As creches apresentavam uma função de guarda das crianças, tendo como referência um modelo hospitalar, geralmente sob os cuidados de profissionais da área da saúde. O objetivo era nutrir as crianças, promover a saúde e difundir normas rígidas de higiene, considerando a pobreza a falta destes.

Kuhlmann Júnior analisa essa relação:

No final do século XIX e início do século XX, [...] criaram-se leis e propagaram-se instituições sociais nas áreas da saúde pública, do direito da família, das relações de trabalho, da educação. [...] são iniciativas que expressam uma concepção assistencial a que denominamos “assistência científica” por se sustentar na fé, no progresso e na ciência característica daquela época. (KUHLMANN JÚNIOR, 2001, p. 60)

As necessidades do crescimento industrial brasileiro, exigiam uma nova estrutura social, no sentido de que as mulheres precisavam trabalhar fora de casa, nas indústrias e precisavam deixar seus filhos em creches. Juntamente com movimentos nacionais e internacionais, a “luta por creche” atingiu seu ápice em 1959, com a etapa inicial da Declaração Universal dos Direitos da Criança e do Adolescente, no qual ficou entendido que a creche e a pré-escola deixavam de ser um “favor” aos socialmente menos favorecidos e esses espaços passam a ser de educação e um “direito” de todas as crianças independente do seu nível social.

Com a Constituição Federal de 1988, o direito das crianças de atendimento em creches e pré-escola se concretizou com o reconhecimento da Educação Infantil como dever do Estado. Aqui, a Educação Infantil passa a construir sua nova identidade, buscando superar a herança assistencialista e partindo para uma visão pedagógica.

Com a consagração da LDB, introduziu novos conceitos à Educação Infantil,

evidenciando como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da sociedade. Para determinar as diretrizes, metas e estratégias para a política educacional brasileira, o que não se pensava em 1959, surge o Plano Nacional de Educação

O PNE (BRASIL, 2010), que estabelece as metas decenais para a Educação Infantil. Este plano tem como finalidade direcionar esforços e investimentos para a melhoria da qualidade da educação no país, avaliação esta, baseada em instrumentos nacionais, a fim de averiguar a infraestrutura física, o quadro de pessoal e os recursos pedagógicos e de acessibilidade empregados nas instituições de Educação Infantil. Como mecanismo de apoio e identificação dos principais problemas que não garantem educação de qualidade as crianças, o Ministério da Educação criou em articulação com os Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil (BRASIL, 2006) os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil (BRASIL, 2009), com a finalidade de acompanhar a qualidade da educação. A intenção é mobilizar a comunidade escolar: pais, mães, responsáveis, professores, funcionários, conselheiros tutelares a participar das avaliações dos indicadores, através de uma gestão aberta e voltada para a comunidade.

Passando por todas essas transformações, o campo da Educação Infantil vive um intenso processo de revisão de concepções sobre educação de crianças das práticas pedagógicas para o desenvolvimento das crianças. Com destaque em sobre como orientar o trabalho junto às crianças de até três anos em creches e como assegurar práticas junto às crianças de quatro e cinco anos que prevejam formas de garantir a continuidade no processo de aprendizagem e desenvolvimento das crianças, sem antecipação da vida escolar. A criança tem seus direitos assegurados na Educação Infantil quando a LDB é cumprida e assim consegue ter seu pleno desenvolvimento confirmado. Podemos desenvolver os valores éticos e morais das crianças através do dialogo e do reconhecimento que suas vivencias no seu meio social são de extrema importância para o desenvolvimento do processo educacional. Cabe ainda ressaltar que, o que garante o sucesso de uma gestão democrática na Educação Infantil é visto na prática, no qual as crianças demonstram felicidade e progridem dia a dia na construção do conhecimento.

2.2. A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL

A fase da Educação Infantil é fundamental para o maior desenvolvimento da criança. É nesta etapa que a inteligência é aprimorada, que as habilidades são construídas para toda a

vida, a fase na qual a assimilação e acomodação (Piaget, 1975) do pensamento a partir do meio físico e social que a criança está inserida. Daí a importância de uma educação infantil bem estruturada e embasada que venha fazer o diferencial na vida dos pequenos para que estes construam alicerces afetivos, sociais e cognitivos capazes de os deixarem prontos para a caminhada educativa.

Ao se discutir sobre a importância da educação infantil, voltam-se as reflexões para a função pedagógica na qual o professor precisa ser valorizado na instituição e na comunidade. O professor deve valorizar as trocas de experiências e em conjunto com a comunidade escolar buscar a efetivação de uma gestão participativa completamente democrática, há um reconhecimento de que o campo prioritário das instituições de educação infantil é a educação da criança respeitando suas fases e suas vivências.

A proposta da Educação Infantil é de realizar um trabalho no qual a criança como um sujeito cultural, que aprenda através de interações práticas e independentes, no qual a criança produz sua cultura aprimorando suas experiências se aproveitando, para isso, das mais variadas linguagens, que é a mediação entre o sujeito e o ambiente. Elas devem ser pautadas no interesse e necessidades das crianças, e, dentre as várias linguagens, na Educação Infantil priorizamos as seguintes: linguagem oral, a contação de história, a linguagem audiovisual e a linguagem por meio das artes visuais (pintura, colagem, modelagem). Para tal, os espaços ou ambientes educacionais dessas instituições precisam ser cenários de interação e socialização onde a criança possa explorar o lúdico e ir gradativamente ampliando sua rede de novos conhecimentos necessários para sua socialização. É nesta fase que a construção social da criança está em desenvolvimento, sendo de fundamental importância o trabalhar, nas instituições o senso crítico, a solidariedade, a sensibilidade para que a criança construa sua identidade pessoal baseada em valores sólidos que perdurem por toda sua existência.

Mas, em contrapartida, para que se faça o processo educacional adequado, é fundamental desconstruir e rever algumas certezas que tínhamos em relação à Educação Infantil, inclusive no conceito que as próprias famílias ainda possuem sobre esta.

Conforme SAVIANI (2011), a escola existe para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado (ciência), bem como o próprio acesso aos rudimentos desse saber. A compreensão adequada acerca do que se entende por Educação Infantil vem sendo conquistada no dia a dia da prática cotidiana dentro das instituições. Inclusive, se retornarmos ao histórico desta, vamos perceber que, os precursores em educação, já se referiam ao contato da criança com elementos da natureza,

bem como atividades relacionadas à gramática, música, poesia, a presença dos contos de fadas, histórias, narrativas, jogos, tudo voltado à própria construção da criança e como estas atividades influenciam positivamente na potencialização de habilidades e competências, futuramente exigidas nas próximas etapas da vida estudantil.

CAPÍTULO 3 - QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Ao falarmos em qualidade da educação, logo nos deparamos com um questionamento sério: o que é qualidade na Educação Infantil? Qualidade em educação é quando formamos cidadãos críticos, na qual todos tenham as mesmas oportunidades, qualidade significa também melhorar a vida das pessoas. As qualidades da educação não estão separadas do todo: professores, alunos, comunidade escolar. O conceito de qualidade deve se adaptar ao mundo que sofre transformações sociais e econômicas; não há qualidade em educação sem a participação da comunidade na escola. São vários fatores que interferem na qualidade da educação: questões estruturais, desigualdade social, processos da gestão, formação dos professores etc...

Uma educação de qualidade visa formar indivíduos que tenham oportunidades iguais de conhecimento e aprendizagem desenvolvendo suas habilidades e alcançando a excelência em suas habilidades cognitivas e sociais para ser um cidadão íntegro e conquistar por mérito seu lugar na sociedade.

O Ministério da Educação Brasileira, para garantir o melhor atendimento às crianças brasileiras, lançou alguns documentos com a intenção de nortear e auxiliar gestores a dinamizarem suas práticas pedagógicas, padronizarem os espaços físicos das escolas e assegurarem uma Educação Infantil de qualidade.

Segundo o documento “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil” (BRASIL, 2009):

A educação infantil no Brasil registrou muitos avanços nos últimos vinte anos. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 a definiram como primeira etapa da educação básica, antecedendo o ensino fundamental, de caráter obrigatório, e o ensino médio. Essa ampliação do direito à educação a todas as crianças pequenas, desde seu nascimento, representa uma conquista importante para a sociedade brasileira. Porém, para que esse direito se traduza realmente em melhores oportunidades educacionais para todos e em apoio significativo às famílias com crianças até seis anos de idade, é preciso que as creches e as pré-escolas, que agora fazem parte integrante dos sistemas educacionais, garantam um atendimento de boa qualidade. (BRASIL, 2009, p. 13)

E assim seguem as inquietações. Mas como deve ser uma instituição de Educação Infantil de qualidade? Quais são os critérios para se avaliar a qualidade de uma creche ou de uma pré-escola? Como as equipes de educadores, os pais, as pessoas da comunidade e as autoridades responsáveis podem ajudar a melhorar a qualidade das instituições de Educação Infantil? A verdade é que não existem respostas únicas para essas questões.

Essas respostas são construídas baseadas em vários critérios, que interligados e que no seu somatório vão traçando características que se enquadra em que tipo de sociedade queremos formar: seus valores, tradições e culturas, o contexto histórico, social e econômico no qual a escola se insere.

Sendo assim, a qualidade pode ser concebida de forma diversa, conforme o momento histórico, o contexto cultural e as condições objetivas locais. Por esse motivo, o processo de definir e avaliar a qualidade de uma instituição educativa deve ser participativo e aberto, sendo importante por si mesmo, pois possibilita a reflexão e a definição de um caminho próprio para aperfeiçoar o trabalho pedagógico e social das instituições de educação infantil a encontrar seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade mais democrática. (BRASIL,2009, p. 14)

O Ministério da Educação sintetizou os principais fundamentos para nortear as instituições em busca da qualidade da educação infantil no documento Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (BRASIL, 2006).

Como mecanismo de apoio e identificação e de apontar as necessidades de uma instituição para a busca da qualidade no âmbito da infraestrutura, o Ministério da Educação criou em articulação com os Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil (BRASIL, 2006) os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil (BRASIL, 2009), com a finalidade de acompanhar a qualidade da educação. A intenção é mobilizar a comunidade escolar a participar das avaliações dos indicadores. Pais, mães, professores, funcionários, conselheiros tutelares, enfim, toda a comunidade escolar.

Quanto mais pessoas dos diversos segmentos da comunidade se envolverem em ações para a melhoria da qualidade da instituição de educação infantil, maiores serão os ganhos para as crianças, para a sociedade e para a educação brasileira (BRASIL, 2009, p., 19).

Essas dimensões apresentadas pelo Ministério da Educação englobam todas as áreas que possibilitam uma educação infantil de qualidade. Dentro das sete dimensões (Indicadores da Qualidade na Educação Infantil/Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica – Brasília: MEC/SEB, 2009), caracterizou-se, resumidamente, cada uma delas:

- 1) planejamento institucional: ativo, dinâmico e diversificado
- 2) multiplicidade de experiências e linguagens: amplo, adaptável e flexível
- 3) interações: coletivas, fundamentadas, positivas e enriquecedoras
- 4) promoção da saúde: prevenção de acidentes, os cuidados com a higiene e uma alimentação saudável
- 5) espaços, materiais e mobiliários: baseados nos aspectos: físico, afetivo, cognitivo, criativo

6) formação e condições de trabalho das professoras e demais profissionais: aprimorar constantemente suas práticas compatíveis com as múltiplas tarefas envolvidas no cuidado e na educação das crianças

7) cooperação e troca com as famílias e participação na rede de proteção social: a diversidade é enriquecida quando os familiares acompanham as vivências e as produções das crianças.

Cabe, assim, a cada instituição de educação infantil, na pessoa dos gestores e de todos envolvidos no processo de educar, zelar para que cada uma destas dimensões sejam atingidas no todo e vivenciadas na rotina escolar.

CAPÍTULO 4 - PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

No Brasil a gestão democrática escolar regulada pela Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, estas legislações impõem critérios à gestão, desencadeando a participação dos segmentos organizados da comunidade escolar, tanto na tomada de decisões como na fiscalização dos recursos financeiros e onde aplicá-los e nas decisões coletivas que envolvam os assuntos relacionados a as incumbências dos estabelecimentos de ensino.

O gestor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois com sua colaboração e participação ocorre a implantação de procedimentos participativos. Lück defende a necessidade da liderança e revela a diferença entre a escola na qual há liderança e a escola onde não há:

Onde não existe liderança, o ritmo de trabalho é frouxo e não há a mobilização para alcançar objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. As decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e por interesses pessoais. Geralmente, são instituições cujos estudantes apresentam baixo desempenho. Além dessas características, há outras menos visíveis, mas que têm grande impacto. Uma formação de pessoas indiferentes em relação à sociedade (LUCK, 2009, apud REVISTA NOVA ESCOLA, 2009, p.21).

Os gestores do século XXI são capazes de trabalhar e mediar a resolução de problemas em grupo, de exercer um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros tem a dizer, delegando autoridade e descentralizando o poder.

Além de ser uma pessoa aberta ao diálogo, pois é ao gestor que todos os componentes da equipe levam suas idéias, seus desejos e seus problemas, o gestor também deve ser firme, calmo, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, mostrando sempre cautela e bom senso. A gestão escolar é um meio não um fim e o objetivo final é a aprendizagem significativa dos alunos.

Sobre as características do gestor, Lück cita:

Geralmente, é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos pois é desse conhecimento que virá sua autoridade, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que

influencia positivamente a equipe. LUCK (2009, apud REVISTA NOVA ESCOLA, 2009, p.21).

Para um gestor com perfil participativo, a comunidade deve estar envolvida com a proposta da escola, pois poderão amparar o gestor no desenvolvimento de um melhor processo de aprendizagem, o encorajando a enfrentar os desafios cotidianos, tornando a escola um lugar prazeroso. Dessa forma, todos aqueles envolvidos com instituição de ensino serão capazes de desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizagem.

A mudança de paradigma passa pelo processo de tirar o foco de que somente ao gestor cabe decisões sendo a “consideração e a participação, em acordo com os princípios democráticos, daqueles que irão atuar [...] promove-se a autêntica e genuína mobilização dos agentes de mudança como sujeitos [...]” (LÜCK, 2006, p. 79). Nesse sentido, é preciso fazer com que os participantes tenham consciência da responsabilidade de suas ações.

Lück, comenta sobre a colaboração do coletivo em uma gestão:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p.71)

Ao falarmos em gestão democrática estamos propondo uma gestão participativa, na qual todos participam e que resulta em um relevante valor social, ou seja, uma escola construída a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis e honestos.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

No âmbito legislativo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) constitui a educação infantil com a primeira etapa da educação básica, conforme afirma o Art. 29:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementado a ação da família e da comunidade. (BRASIL, 1996).

A gestão na educação infantil nos dias de hoje deve garantir às crianças o direito a viver experiências significativas e mediadoras do desenvolvimento, aproveitando-se que há vários estudos embasando, debatendo e orientando o cotidiano das instituições de educação

infantil e apontado possibilidades de melhoria das condições nelas existentes. Também, deve priorizar pelo conjunto de esforços empreendidos pelos educadores, incluindo as famílias, para coordenar os diferentes elementos que, na unidade educacional, os quais servem de mediadores das vivências e aprendizagens buscando promover o melhor uso de recursos humanos e materiais. O gestor das instituições infantis deve também buscar estruturar ambientes que assegurem o direito das crianças a ser educadas e cuidadas, estimulando-as na aventura descobrirem a si mesmas e ao mundo em que estão inseridas. A criança como um sujeito ativo, que nasce com condições para interagir, e é aqui que uma gestão preocupada com estes fatores, faz toda a diferença, pois proporciona a criança a as mais variadas formas de mobilizar e modificar saberes e desenvolver a afetividade, a cognição, a motricidade e a linguagem.

Conforme Andrade (2010), o falar em gestão na Educação Infantil, estamos nos referindo em qualidade nos espaços onde as atividades infantis acontecem. No fazer pedagógico comprometido com o desenvolvimento integral da criança, respeito às fases, no cotidiano das rotinas, nos materiais ofertados. E em especial, de reflexão sobre as maneiras de o professor exercer seu papel para responder às necessidades e interesses das crianças (ouvindo-as, organizando o ambiente, respondendo a elas de uma determinada maneira ou criando condições para a ocorrência de valiosas interações e brincadeiras envolvendo-as na exploração que fazem do mundo).

Essa gestão, para ser efetiva, necessita ser democrática ouvindo todos que dela fazem parte (professores, funcionários e comunidade escolar), e assegurar o cumprimento do que foi decidido no coletivo da instituição. A participação da família na Educação Infantil, numa visão democrática é um dever e um direito da escola. Pois, assim, o gestor estabelece dialogo com os pais/responsáveis a fim de compreender todos os anseios, perspectivas e dúvidas que possuem em relação à Educação Infantil.

CAPÍTULO 5 - DESAFIOS E CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR

Ao falar em concepções de uma gestão, pensamos nos desafios enfrentados e como vamos administrá-los, como e de qual maneira vamos enfrentá-los.

Obviamente, existem diversos estilos de gestão (influenciados por diversos fatores: meio social da instituição, qualificação dos próprios gestores, práticas e vivências etc.) e esses estilos, com suas características próprias, vão gerar um modo de agir, que irá determinar a relação com o grupo dentro da instituição de ensino. Deste modo, é preciso que a gestão tenha bem definido em suas políticas em que tipo de ser humano ela quer formar.

Libâneo (2004) explica, dentro de duas abordagens: sociocrítica e a técnico-científica, ambas bem definidas, na técnico-científica, não há abertura para a consulta do grupo, enquanto na sociocrítica há a construção social, valorizando a descentralização. Assim, dentro de uma gestão que adota a abordagem sociocrítica, está inerente várias concepções de que a prática educativa resultará na formação de um ser humano crítico, participativo e atuante na sua sociedade.

A escola atual passa por mudanças, na antiga visão de formar cidadãos apenas para o mercado, foi incluída a ideia de que também dentro da escola, devem ser aprimoradas as relações humanas. Nesse contexto, a gestão não mais é vista como meramente administrativa e sim voltada para os interesses do bem social comum na qual cada um é diferente, mas todos convergem para o pensamento de um mundo melhor. Esses moldes exigem uma nova concepção de gestão alicerçada em moldes democráticos, nos quais a comunidade escolar tenha efetiva participação em todo o processo escolar.

Conforme cita Libâneo (2004):

Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica. (LIBÂNEO, 2004, p.104).

O gestor escolar, no seu papel de líder, deve ser o ponto de partida para envolver todos os membros da escola no sentido da busca pela democratização desta; olhando com um olhar crítico sua realidade para superar os desafios impostos no meio onde a escola está inserida.

Segundo Paro:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 1997, p.12).

O que a gestão deve ter bem especificado são suas ações pedagógicas e administrativas focadas na questão da democracia. Os profissionais da educação devem priorizar a construção de uma consciência crítica, onde as decisões devem ser coletivas e deve haver coerência entre prática e teoria, ambas comprometidas com o processo democrático. O gestor escolar, além de ser um bom líder é também o responsável por articular atitudes e conhecimentos que vão gerar o bem estar de todos dentro do ambiente escolar. Conhecendo leis e posicionando-se sempre com atitudes controladas que não beneficiem uns indivíduos em detrimento e outros.

Conforme Gadotti, uma gestão democrática precisa:

Estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. (GADOTTI, 2014, p.4).

O desafio é de uma escola com equidade, é fazer da gestão um processo político, na qual os sujeitos envolvidos detectam os problemas, dialogam e buscam alternativas comuns que garantem a qualidade das atividades realizadas na escola.

De acordo com Oliveira:

Já que a obrigatoriedade da gestão democrática das instituições de ensino como princípio da educação nacional é a forma não coativa de capacitação da comunidade educacional para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e também criar cidadãos ativos. Que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. OLIVEIRA (2014, apud ALMEIDA, p.127)

O gestor democrático e atuante também é aquele que aprende nas experiências diárias do ambiente escolar, assim ele mobiliza capacidades e se apropria criticamente dos seus deveres e obrigações e gera um clima onde os profissionais se sentem motivados a realizar suas tarefas.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho vimos que o conceito de “gestão escolar” vem sofrendo modificações na trajetória histórica, mas ainda possui resquícios de modelos centralizadores. A gestão escolar deve ser entendida como resultado de um longo processo, marcado por mudanças sociais e políticas. Pode-se dizer que com a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) foi o firmado o princípio da Gestão Democrática Escolar, que foi ratificado na LDB 9394/96 (BRASIL, 1996). Desde então, a gestão escolar passa a se apoiar em novos valores, entre eles compartilhamento da responsabilidade e do poder com todos os envolvidos no processo de ensino, integrando assim a comunidade escolar no cotidiano escolar, no qual a gestão, assim, se torna de caráter incluyente.

É a gestão democrática que nutre todas as relações dentro da instituição com compromisso coletivo, transparência e preocupada com a qualidade de ensino que a escola oferta. Somente exercitando a gestão democrática que a escola vai ampliar sua autonomia e vai com isso “desenhando” seu perfil social no contexto que está inserida e sendo veículo de transformação social e de formação de um ser humano crítico e atuante.

Quanto ao gestor da Educação Infantil, um aspecto interessante a ser observado é o envolvimento direto e um olhar especial com as questões pedagógicas, não deixando que o administrativo seja o eixo central do trabalho. Pelos resultados verificados neste trabalho, o gestor da Educação Infantil deve trazer consigo características essenciais: estimular a qualificação docente, deve ser organizado, ético, autônomo; incentivar o trabalho cooperativo, ser comunicativo e é claro abrir espaços para a participação da comunidade respeitando o poder da decisão do coletivo. Aos gestores, cabe abarcar todas as questões relativas à gestão democrática, que garanta a todos os sujeitos envolvidos da comunidade escolar e local, participarem desde o planejamento ao processo de execução, sempre com diálogo permanente.

No que tange a Educação Infantil, há um grande desafio para gestores e professores, pois as propostas pedagógicas destas instituições precisam proporcionar condições para que as crianças possam desenvolver a socialização e autonomia, expressando através de múltiplas linguagens os seus interesses e ideias. A criança desde pequena deve ser vista como sujeitos de direitos e assim respeitadas, pressupondo exatamente a superação da versão assistencialista de educação infantil para efetivá-la como direito de toda a criança de zero a seis anos.

As práticas escolares fundamentadas em uma gestão democrática são visíveis no cotidiano escolar, no qual a criança assume o papel fundamental na construção do saber, e não

é “mascarada” a aprendizagem da criança. Essa construção é objeto de constante reflexão e discussão, para que possa ser efetivamente transformadora.

No decorrer do trabalho ficou evidente que enxergar a escola como um organismo “vivo” que precisa de cuidados e manutenção em seus diferentes aspectos é um dos objetivos da gestão para manter a “saúde da escola” e permitem que todos foquem no que mais importa: os alunos.

Conforme este trabalho, ainda estamos caminhando para acertar os passos rumo à qualidade na Educação Infantil, o importante é perseguir nossos objetivos, com um foco na coletividade e no bem-estar comum, no qual cada sujeito do processo sabe que somente juntos faremos a educação que queremos e estaremos sempre mudando, pois nada deve ser estático na educação. Enfim, é preciso ser um mediador e equilibrar a herança de uma gestão capitalista e os valores da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L.P.B. **Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010

BASTOS, J, B. **Gestão Democrática da educação e da escola pública em Práticas quotidianas: Questões Teóricas e Metodológicas da Pesquisa.** Porto Alegre: Profedições, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil** / Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica – Brasília: MEC/SEB, 2009.

_____. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 8.035, de 20 de dezembro de 2010. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil.** Brasília. DF, 2006.

_____. **Lei nº 9. 394, de 20 de dezembro de 1996,** dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 25 set 2018.

GADOTTI, M. **Convite à leitura de Paulo Freire.** São Paulo: Scipione, 2014.

KUHLMANN JÚNIOR, M. **Infância e educação Infantil: Uma abordagem histórica.** 2.ed. Porto Alegre: Mediação, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

_____. **Gestão Educacional - Uma Questão Paradigmática.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

_____. **A gestão participativa na escola.** Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

PIAGET, J.; INHELDER, B. **A psicologia da criança**. São Paulo: Diesel, 1982.

REVISTA NOVA ESCOLA. Gestão Escolar. **Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas**. 01 de abril de 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 19 set. 2018.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23a. ed. São Paulo, Cortez, 2007.

OLIVEIRA, M. T. (2014). In: ALMEIDA, W. E. A. de.; SILVA, J. **Concepções e práticas da gestão escolar democrática na educação básica no Brasil**. Revista Caderno de Estudos e Pesquisa na Educação Básica. Recife, v.3, n.1, p.121-136, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/cadernoscap/article/download/236104/28811>> Acesso em 6 nov. 2018.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

VIEIRA, S. L. **Política(s) e Gestão de Educação Básica: revisitando conceitos simples**. RBP AE. v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/19013/11044>>. Acesso em 22 out. 2018.