



FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

GRACIELE MORAES GONÇALVES

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: SEUS DESAFIOS DIÁRIOS

PARAUAPEBAS
2023

GRACIELE MORAES GONÇALVES

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: SEUS DESAFIOS DIÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCCII) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Licenciatura em Pedagogia, para a obtenção do Título de Pedagogo.

Orientador: Prof^ª Esp. Juliana Maria Silva de Oliveira

PARAUAPEBAS
2023

GONÇALVES, Graciele Moraes; OLIVEIRA, Juliana Maria Silva de, 2023

Gestão na Educação Infantil: Seus desafios diários.

32 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - FADESA, Parauapebas – PA, 2023.

Gestão, educação infantil, democrática, desafios.

Nota: A versão original deste trabalho de conclusão de curso encontra-se disponível no Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – FADESA em Parauapebas – PA.

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste trabalho de conclusão, por processos fotocopiadores e outros meios eletrônicos.

GRACIELE MORAES GONÇALVES

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: SEUS DESAFIOS DIÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Licenciatura em Pedagogia, para a obtenção do Título de Pedagogo.

Aprovado em: 16/12/2023.

Banca Examinadora



Prof. Mateus da Silva Sousa

Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA)



Prof. Esp. Adriano Louzada Bollas

Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA)



Prof.^a Eps. Juliana Maria Silva de Oliveira

Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA)

(orientadora)

Data de depósito do trabalho de conclusão 20/12/2023

GRACIELE MORAES GONÇALVES

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: SEUS DESAFIOS DIÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Licenciatura em Pedagogia, para a obtenção do Título de Pedagogo.

Aprovado em: 16/12/2023.



Graciele Moraes Gonçalves
Acadêmica de Pedagogia



Prof. Mateus da Silva Sousa
Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA)

PARAUAPEBAS
2023

AGRADECIMENTOS

Gratidão primeiramente a Deus, que sempre cuidou e cuida de mim nos mínimos detalhes e me fortalece quando eu mais preciso, aumenta minha fé dia após dia, já passei por altos e baixos, porém entraram pessoas que me incentivaram e me motivaram para que eu chegasse até aqui.

Agradeço a minha mãe Guiomar Moraes e a meu pai Manoel Gonçalves que sempre me apoiaram e me ajudaram em todos os aspectos, eles nunca me abandonaram foram e são meu porto seguro de sempre, me deram força para não que eu não desistisse desse sonho. Amo vocês, agradeço todos os dias pelo cuidado com minhas filhas Pamella Gabrielly e Clara Manuely, sem vocês minha caminhada seria muito mais difícil, graças a vocês hoje me tornei essa mulher decidida e confiante. Obrigada por tudo de coração.

Agradecer ao meu falecido esposo Walter Ferreira que infelizmente não presenciou esse momento, mas foi responsável por essa conquista e fez toda a diferença na minha vida profissional, sentimental e pessoal. Ele que me deixou de presente minha princesa Clara Manuely que chegou dois meses depois que ele foi embora, ela se tornou meu combustível diário para conseguir chegar até o fim e aqui estou.

Grata ao meu noivo Alexandre Ferreira que está acompanhando essa reta final e me incentivando com todo amor e cuidado. A pessoa que foi enviada por Deus pra compartilhar os melhores momentos ao meu lado, só amo.

Quero agradecer ao apoio e orientação do meu querido professor Kennedy Miné, agradeço também a professora Juliana Maria e a todos os mestres da Fadesa que sempre deram o melhor para contribuir com a nossa formação, que com muita excelência compartilharam os seus ensinamentos com qualidade e dedicação, muito obrigada de coração.

Agradeço a parceria dos meus colegas de sala, Larissa, Edileuda, Juliana, Jucilene, Raérica, Denise Nemorah e outros que também foram essenciais na minha vida compartilhando suas experiências de vida e sabedoria. Meu muito obrigada à todos vocês.

“A Qualidade nunca se obtém por acaso; ela é sempre o resultado do esforço inteligente”.
(JOHN RUSKIN)

RESUMO

Esse estudo trata-se do trabalho da gestão escolar na educação infantil, dos métodos educacionais e de como atuar na Instituição para propor os objetivos principais para analisar, organizar, buscar resultados do trabalho da gestão na Educação Infantil e contribuir para o desenvolvimento integral das crianças. Nesse trabalho foi feito uma pesquisa bibliográfica, que tem como referências relevantes, os autores como: Heloísa Lück (2015); Libâneo (2014); Paro (2009). O presente estudo falou da organização da gestão escolar e dos desafios que são enfrentados no dia a dia com objetivo geral de investigar meios para solucionar os desafios enfrentados pela gestão escolar na educação infantil, e os objetivos específicos é propor organização no ambiente de trabalho educacional para acolher as crianças; discutir meios de envolver a equipe sobre os desafios diários que precisam ser resolvidos; propor formas para ter a participação da equipe e da comunidade nas tomadas de decisões. também veremos como está a qualidade da educação infantil, como está sendo priorizado o trabalho de qualidade e responsabilidade com o desenvolvimento das crianças e inclusão da comunidade nas tomadas de decisões e resultará em buscar qualidade para a educação infantil e colocar em prática nas escolas, meios para conseguir trazer melhorias para o ambiente educacional, também Heloísa defende a qualidade na educação infantil e que a gestão deve ser sensível às necessidades e demandas das famílias e comunidades atendidas pela escola. Concluindo que a gestão na educação infantil deve priorizar o desenvolvimento integral da criança, e promover a participação ativa da comunidade escolar, valorizando os profissionais envolvidos, buscando parcerias entre a escola, a família e toda a comunidade, envolvendo os pais, professores e demais membros da comunidade no processo educativo, garantindo a participação ativa e colaborativa de todos e chegarmos a uma gestão de qualidade na educação infantil, para isso precisará de muita dedicação, de um bom planejamento e um compromisso firme com o bem-estar e o desenvolvimento das crianças.

Palavras-chave: Gestão, desafios, educação infantil

ABSTRACT

This study deals with the work of school management in early childhood education, educational methods and how to act in the Institution to propose the main objectives to analyze, organize, seek results from management work in Early Childhood Education and contribute to the integral development of children. . In this work, a bibliographical research was carried out, with relevant references being authors such as: Heloísa Lück (2015); Libâneo (2014); Vygotsky (1998). The present study spoke about the organization of school management and the challenges that are faced on a daily basis with the general objective of investigating ways to solve the challenges faced by school management in early childhood education, and the specific objectives are to propose organization in the educational work environment to welcoming children; discuss ways to engage the team about daily challenges that need to be resolved; propose ways to have team and community participation in decision-making. We will also see how the quality of early childhood education is, how quality and responsible work with the development of children and inclusion of the community in decision-making is being prioritized and will result in seeking quality for early childhood education and putting it into practice in schools, means To be able to bring improvements to the educational environment, Heloísa also defends quality in early childhood education and that management must be sensitive to the needs and demands of the families and communities served by the school. Concluding that management in early childhood education must prioritize the child's integral development, and promote the active participation of the school community, valuing the professionals involved, seeking partnerships between the school, the family and the entire community, involving parents, teachers and other members of the community in the educational process, ensuring the active and collaborative participation of everyone and achieving quality management in early childhood education, for this it will require a lot of dedication, good planning and a firm commitment to the well-being and development of children

Keywords: Management, challenges, early childhood education

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Quadro dos Artigos	25
-------------------------------------	----

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- LDBEN** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- SciELO** - Scientific Electronic Library Online
- TCC** - Trabalho de Conclusão de Curso
- ECA** - Estatuto da criança e do adolescente

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Gestão frente aos desafios diários na educação infantil.....	14
2.2	Práticas de ensino realizadas na educação infantil.....	16
2.3	Formação de gestores na educação infantil.....	19
2.4	Áreas de atuação do gestor na educação infantil	21
2.5	Planejamento na educação infantil.....	23
3.	METODOLOGIA.....	24
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
6.	REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa a seguir vai mostrar o trabalho e a importância da gestão escolar na educação infantil, pois o papel da gestão escolar vai muito além de habilidades financeiras e administrativas, é importante que ela esteja também comprometida com a garantia da eficiência da educação integral dos estudantes. (Heloísa Luck,2012)

Tem como objetivo geral investigar meios para solucionar os desafios enfrentados pela gestão escolar na educação infantil e a organização do trabalho educacional, discutir, contribuir e tentar solucionar desafios que venham surgir no decorrer dos dias, propor a organização no ambiente de trabalho educacional para acolher as crianças; discutir meios de envolver a equipe sobre os desafios diários que precisam ser resolvidos e propor formas para ter participação da equipe e da comunidade nas tomadas de decisões.

Também veremos a importância do gestor para o desenvolvimento e aprendizado das crianças. Mas o que seria gestão escolar? e o que o trabalho do gestor envolve?

Então a estrutura de uma escola é envolvida por professores, funcionários, alunos, pais, os setores técnico-administrativo e pedagógico, sendo assim a gestão escolar administra toda a instituição e envolve todos os setores.

Segundo Heloisa Luck, a escola ensina aos líderes a terem visão da natureza do trabalho educacional no meio escolar procurando os melhores resultados na qualidade, na educação e no desenvolvimento dos profissionais em relação ao aprendizado das crianças.

“O papel da gestão escolar vai muito além de habilidades financeiras e administrativas, é importante que ela esteja também comprometida com a garantia da eficiência da educação integral dos estudantes”. (Heloisa Luck 2009)

O ECA reforça a importância de garantir o direito à educação de qualidade para as crianças e torna-se uma ferramenta que protege e faz valer essa lei (nº8.069/ 1990). A gestão da educação infantil é regida por outras leis e regulamentos, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e normas específicas do Ministério da Educação. (ECA – Planalto)

A gestão na educação infantil apresenta muitos desafios que precisam ser enfrentados para garantir uma educação de qualidade para as crianças, é uma área

que envolve planejamento, organização e responsabilidade, envolve uma série de práticas e habilidades que visam promover a qualidade do ensino, destaca a importância da formação dos gestores e a necessidade de uma visão holística e integrada do processo educativo. (Heloisa Luck 2009)

O desafio maior do gestor escolar na educação infantil é alcançar os seus objetivos, que depende de um trabalho contínuo com sua equipe, fazendo assim com que todo o seu investimento de tempo tenha um retorno produtivo para atender a todos com eficiência. (Luck)

A gestão na educação infantil é um assunto importante, já que a educação na primeira infância é fundamental para o desenvolvimento em todos os sentidos como: cognitivo, social e emocional das crianças define uma missão clara para a instituição para ser refletido os valores e objetivos educacionais.(Luck)

O gestor pode ajudar a garantir a qualidade do ensino e do ambiente escolar, estabelecendo uma comunicação eficiente com as famílias, promovendo reuniões e encontros para compartilhar informações sobre a rotina da criança. (BNCC 2017)

Os gestores da educação infantil são responsáveis por várias tarefas, incluindo a qualidade do ensino, a criação de um ambiente seguro e acolhedor para as crianças, o treinamento dos funcionários, o desenvolvimento de currículos e planos de aula adequados à faixa etária das crianças, a comunicação com os pais e responsáveis, e a gestão financeira da escola não se esquecendo das questões que envolvem a inclusão social e o desenvolvimento sustentável. (Heloisa Luck, 2010)

O papel do Gestor também é tomar as iniciativas que resultam na superação dos desafios que surgem no cotidiano, sabemos que em cada escola exige sua própria demanda, responsabilidade e forma de trabalhar, é aí que entra a influência do gestor escolar para que tenha uma gestão com democracia e parceria com a comunidade, com a equipe de trabalho e naturalmente com as crianças.

O Gestor precisa saber orientar as atividades e brincadeiras que serão trabalhadas, para que tenha um bom resultado no trabalho desenvolvido, se tornando agradável, produtivo e voltado para a construção de cidadãos para a sociedade, são diversos os desafios que os gestores enfrentam no dia a dia, isso inclui responsabilidade financeira, falta de profissionais qualificados, a falta de suporte das autoridades governamentais, e de que forma irá atender às necessidades das crianças com níveis de desenvolvimento diversos.

Lembra que é Preciso estimular o trabalho em equipe e estabelecer rotinas claras para as atividades diárias quando são direcionadas as crianças.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão frente aos desafios diários na educação infantil

Os desafios enfrentados nas escolas são diversos e devem garantir qualidade na transmissão de conhecimentos para as crianças que estão inseridas no meio educacional. É necessário que as práticas pedagógicas sejam desenvolvidas de forma clara, precisa ter materiais didáticos próprios, investimento, infraestrutura, então se torna uma tarefa difícil a ser enfrentada pelo gestor.

"A escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional." (Heloísa Luck, 2012)

A educação infantil passou a ser considerada a primeira etapa da Educação Básica, com isso, a gestão escolar na educação infantil ganhou maior destaque e passou a ser regulamentada de forma mais detalhada e reconhecida por suas praticas e estratégias importantes para a educação infantil, cumprindo seus direitos e deveres perante a sociedade.

Em relação à gestão educacional, houve avanços, pois a lei conferiu à escola o reconhecimento como espaço legítimo das ações educativas, portanto, as prioridades da política educacional foram o fortalecimento da gestão escolar e a ampliação da autonomia das instituições escolares.

O diretor tem seu significado importante na instituição. Segundo Libâneo (2001, p87)

"A gestão escolar na educação infantil busca promover uma educação de qualidade, que leva em conta as necessidades e especificidades das crianças, valorizando suas experiências e saberes prévio". (Libâneo,2012)

A gestão na educação infantil é vista como um campo de conhecimento e de práticas que envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, para isso são adotadas práticas pedagógicas que respeitem a individualidade de cada criança, trabalhando em estreita colaboração com os pais e responsáveis para garantir que as crianças recebam o melhor cuidado e educação possível.

Portanto entende-se que a atuação do gestor é ampla, complexa e envolve principalmente o coletivo da instituição, precisando de uma administração específica

para esse trabalho desafiador e a instituição tem o dever de educar cada criança para que ela seja um sujeito de sucesso no futuro.

Por esses e outros motivos importantes é necessário que o gestor:

“Se conscientize de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é o compartilhamento de responsabilidades com os alunos, pais, professores e funcionários. O que chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões”. (LIBÂNEO, 2005, P.332).

Segundo Luck pode-se dizer que a gestão na educação infantil é um conjunto de práticas, ações e estratégias que visam garantir uma educação de qualidade, realizada por profissionais responsáveis por administrar e coordenar uma instituição que organiza todas as atividades e processos que são envolvidos ao trabalho pedagógico da educação infantil, com o objetivo de oferecer uma educação de sucesso e produtividades às crianças.

Essa gestão envolve a elaboração de políticas pedagógicas e administrativas, é responsável pelo gerenciamento de recursos humanos, financeiros e materiais, garante uma criação de um ambiente seguro e acolhedor para as crianças e suas famílias, para isso, são necessários à promoção do desenvolvimento integral das crianças contemplando todos os aspectos cognitivos, emocionais, sociais e físicos.

A gestão na educação infantil deve estar pautada nos princípios da ética, da democracia, da participação, da inclusão e da diversidade, garantindo que todas as crianças tenham acesso a uma educação de qualidade, em parceria com o engajamento da comunidade escolar, com o monitoramento e avaliação do processo de ensino e aprendizagem, ser uma gestão que tenha diálogo com os profissionais e com a família e com as crianças, entre outras atividades respeite as individualidades e necessidades específicas de cada indivíduo.

Além disso, é importante que essa gestão esteja em acordo com as políticas educacionais e com as legislações que regem a educação infantil no país e assim ter a satisfação das famílias e a evolução das crianças no meio em que elas estão inseridas, é importante desde cedo, que as crianças aprendam e valorizem cada processo vivido. (Luck, 2009)

Preocupa-se com a qualidade de ensino e enfrenta os desafios com responsabilidade e amor, garantindo que seja sanado qualquer tipo de problema.

2.2 Práticas de ensino realizadas na educação infantil

Segundo Freire as práticas de ensino dentro do âmbito escolar, devem ser crítica e democrática, para que o educador veja o educando como um ser social e participativo.

A educação infantil é a base, início das rotinas escolares das crianças, é também uma das fases mais importantes para o desenvolvimento, através de brincadeiras, jogos, estímulos e outras formas de linguagens e descobertas, assim as crianças aprendem a trabalhar em equipe, parcerias e desenvolvem habilidades sociais, emocionais e profissionais, além de melhorar a coordenação motora ajuda também ter boas relações com seus colegas.

É importante oferecer às crianças experiências como: contação de histórias, pois, as histórias despertam a imaginação, estimula à criatividade, a linguagem oral e escrita, fazer atividades sensoriais celebradas que envolvem texturas, cores, sabores, sons e odores, são esses estímulos que irão despertar a curiosidade e vontade de ir mais além de brincar.

A criança precisa ser incentivada por seus professores a fazer perguntas, explorar o mundo ao seu redor, buscar respostas para suas dúvidas, diante disso podem ser feito projetos interdisciplinares que são formas de trabalhar vários aspectos do desenvolvimento infantil de forma integrada, promovendo assim uma aprendizagem de forma lúdica e significativa.

A criança muito pequena não depende de meios externos; ao invés disso, ela usa uma abordagem "natural", "eidética". Julgando somente pelas aparências externas, parece que a criança mais velha começou, simplesmente, a memorizar mais e melhor; ou seja, que ela, de alguma maneira, aperfeiçoou e desenvolveu seus velhos métodos de memorização. (Vygotski,1998).

Os professores da Educação Infantil são essenciais, pois são eles encarregados por estimular as relações interpessoais e o desenvolvimento integral da criança, proporcionando também a formação das bases físicas, sociais e afetivas que ajudarão na criação de um caráter crítico e participativo, respeitando os limites de cada criança.

Cada criança tem um ritmo de aprendizagem e interesses diferentes, por isso, é importante que as atividades sejam adaptadas às necessidades e interesses de cada uma delas, de forma que garanta uma aprendizagem de forma individualizada com resultados positivos a todos.

Essas são apenas algumas das práticas pedagógicas elaboradas que podem ser trabalhadas na educação infantil, que os educadores estejam sempre atentos às necessidades de cada criança.

A gestão na educação infantil tem sido uma área de grande importância nos últimos anos. Isso se deve, em grande parte, à conscientização crescente da importância dos primeiros anos de vida na formação do indivíduo. A gestão nessa área envolve a coordenação e o gerenciamento de atividades e recursos em escolas de educação infantil, além de estabelecer políticas e diretrizes para o desenvolvimento das crianças.

Uma das principais tendências na gestão da educação infantil é a adoção de abordagens pedagógicas mais inclusivas e centradas na criança. Isso implica em um foco maior na aprendizagem através da brincadeira e da exploração, bem como em uma valorização das experiências e perspectivas individuais de cada criança. A gestão deve ser capaz de criar um ambiente de aprendizagem seguro e acolhedor para todas as crianças, independentemente de sua origem étnica, socioeconômica ou de qualquer outra característica.

Outra tendência é o uso da tecnologia como uma ferramenta para aprimorar a gestão da educação infantil. As escolas podem monitorar o desempenho dos alunos, gerenciar o tempo de aula e comunicar-se com os pais e responsáveis. Além disso, as tecnologias educacionais, como aplicativos e jogos, podem ser usadas para complementar a aprendizagem e engajar as crianças.

A gestão da educação infantil também precisa estar atenta à formação e capacitação dos professores e equipe pedagógica, de forma a garantir que eles estejam preparados para lidar com as necessidades e demandas das crianças e de suas famílias. Isso envolve desde a formação inicial dos professores até o desenvolvimento profissional contínuo.

Por fim, a gestão na educação infantil deve ser sensível às necessidades e demandas das famílias e comunidades atendidas pela escola.

Isso inclui a criação de canais de comunicação eficazes e a colaboração com as famílias para promover o desenvolvimento integral das crianças, se tornando uma educação com mais qualidade e parcerias.

2.3 Formação de gestores na educação infantil

Para ser um gestor da educação infantil, é preciso ter formação específica em pedagogia e gestão educacional, claro que deve ter experiências de liderança. Pode ser feito uma pós em gestão escolar e outros cursos específicos para gestores de educação infantil, são importantes ter habilidade em saber falar, negociar e resolver problemas precisa ter conhecimentos sobre legislação educacional, planejamento estratégico e políticas públicas.

“Não se pode pensar em uma escola de qualidade ou profissionais da educação competentes, sem que se reconheça nessa instituição e nesses profissionais o desempenho da liderança”. (Heloisa Luck, 2010)

A formação de gestores na educação infantil é fundamental para garantir um ambiente educacional de qualidade para as crianças, o comportamento bem estabelecido podem promover o desenvolvimento de currículos, aprimorar a infraestrutura das instituições e criar ambientes seguros e acolhedores.

No entanto, o sucesso dessa formação depende da qualidade dos programas e da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

A formação de gestores da educação infantil traz vários benefícios, com a capacidade de criar ambientes de aprendizagem mais eficazes para crianças, promovendo o desenvolvimento cognitivo, social e emocional. Uma formação adequada capacita os gestores para tomar decisões embasadas em evidências, o que contribui para o aprimoramento do currículo e das práticas pedagógicas.

Através de uma boa formação o gestor pode liderar suas equipes com mais eficiência, motivando os educadores a atingir metas e objetivos educacionais, além de ajudar os gestores para acompanhar as constantes mudanças no campo da educação infantil, como novas abordagens pedagógicas.

É importante que os gestores estejam atualizados com as melhores práticas e estejam comprometidos com o bem-estar das crianças, para que a formação seja eficaz, não podemos esquecer-nos da formação continuada que é fundamental para

aprimorar os conhecimentos que são necessários e dessa forma toda a equipe estará informada das mudanças que surgem.

A gestão deve ser capaz de promover a participação ativa dos pais e responsáveis, para que a escola possa atender melhor às necessidades das crianças e fica responsável em relizar cursos, palestras ou trocas de experiencias com outros profissionais de sua área para que se torne uma gestão eficiente.

Heloísa declara que:

“Uma gestão eficiente na educação infantil deve valorizar e investir na formação contínua dos profissionais envolvidos, promovendo a atualização e aprimoramento constante das práticas pedagógicas.” LUCK, Heloísa. 2005.

Deve também ser Promovido o desenvolvimento das crianças considerando suas particularidades e habilidades individuais específicas estimular a criatividade e a imaginação delas, oferecendo-lhes oportunidades para experimentar, criar e inventar, Incentivar a interação e a socialização, ajudando-as a desenvolver habilidades sociais e emocionais.

Os gestores se atualizando em relação à inovação e tendências na área ele terá uma educação de qualidade para todas as crianças, propondo um ambiente seguro e acolhedor, onde elas possam se sentir protegidas e confiantes para explorar e aprender.

A formação para os gestores garante uma gestão de qualidade nessa etapa da educação. Se tornando eficaz, influenciando diretamente a qualidade do ensino.

Uma formação adequada para gestores da educação infantil deve contemplar aspectos teóricos e práticos, com foco em habilidades, as atividades devem ser atualizadas com a diversidade cultural e social presente nas instituições de educação infantil.

O gestor precisa e deve administrar os recursos financeiros da escola, definir orçamento, materiais da escola, estabelecer políticas, folha de pagamento, investimento e prestação de contas para garantir a edauação dos recursos às necessidades pedagógicas, criar um ambiente físico e emocional acolhedor e seguro para as crianças, onde elas se sintam confortáveis e motivadas a aprender.

Precisa desenvolver um currículo que seja protegido para a faixa etária e promova o desenvolvimento integral das crianças e implementar sistemas de avaliação que permitam acompanhar o progresso das crianças e fazer ajustes quando necessário.

Uma gestão escolar eficaz na educação infantil é fundamental para proporcionar um ambiente de aprendizagem saudável e enriquecedor para as crianças em seus anos iniciais de formação.

2.4 Áreas de atuação do gestor na educação infantil

O gestor é responsável por gerenciar sua equipe de trabalho que são os professores, coordenadores, auxiliares e outros funcionários que fazem parte do desenvolvimento das crianças, por esse motivo o gestor atua em todas as áreas.

Destacam-se algumas áreas de atuação que o gestor da educação infantil precisa fazer, que é planejar e elaborar o projeto político-pedagógico da escola que deve estar alinhado com as diretrizes curriculares nacionais e com as necessidades e características da comunidade atendida, selecionar materiais didáticos, supervisionar, orientar e coordenar as atividades educacionais, formação dos professores e planos de ação e melhoria da qualidade da educação infantil.

A educação Infantil é de extrema importância para preparar as crianças para as etapas seguintes da educação básica, ela envolve atividades lúdicas, interação social e estímulos que promovem o aprendizado e o desenvolvimento das habilidades das crianças nessa faixa etária.

O Ministério da Educação estabelece diretrizes e normas para a Educação Infantil, visando garantir a qualidade e o bem-estar das crianças nessa fase.

“A educação infantil é considerada a primeira etapa da educação básica (título V, capítulo II, seção II, art. 29), tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade”. (BRASIL, ministério da educação, 1998)

Também deve manter organizados os espaços físicos da instituição que inclui a sala de aula, brinquedoteca, refeitório e outros espaços garantindo segurança e bem-estar das crianças e deve estabelecer procedimentos de emergência.

Muito importante estabelecer relação, parcerias com a família e organização com a comunidade, trazer os pais pra mais perto da rotina escolar das crianças promovendo a participação e engajamento dos pais na vida escolar das crianças.

Promover a formação e capacitação dos profissionais para serem aprimoradas as práticas pedagógicas e metodologias de ensino com resultados positivos.

A rotina na escola de educação infantil é adaptada conforme a demanda e necessidade de cada faixa etária, horário de entrada e saída, roda de conversa que poderá ter temas específicos, melodias ou até mesmo um conto de fada.

Tem a hora do lanche, as crianças também podem realizar atividades da área de conhecimentos do dia a dia, tem o momento para brincar, escovar dentes, pintar, tomar banho, dormir e outras atividades que podem ser trabalhadas no planejamento semanal ou mensal.

Essas e outras atuações estão diretamente ligadas ao gestor, que com dedicação e responsabilidade faz jus seu trabalho para que todos se sintam satisfeitos pelo trabalho desenvolvido.

De acordo com Libâneo (2005), Em relação ao planejamento escolar na educação infantil, ele enfatiza a importância de um planejamento flexível e sensível às necessidades e interesses das crianças.

Libâneo argumenta que o planejamento deve ser adaptado de acordo com o desenvolvimento individual de cada criança, promovendo a participação ativa delas no processo de aprendizagem.

Além disso, ele destaca a relevância de atividades lúdicas e exploratórias na educação infantil para o desenvolvimento integral das crianças.

Incentivar a participação ativa dos pais e da comunidade na vida escolar, promovendo parcerias que enriquecem o ambiente de aprendizagem e garantir que a escola tenha os recursos necessários, incluindo materiais didáticos e espaços adequados para o aprendizado.

As trajetórias e os processos de aprendizado das crianças passam, portanto, pelo relacionamento com os contextos cultural e escolar em que, como tal, deve haver um "ambiente formador", um espaço ideal para o desenvolvimento que valoriza esses processos (Rinaldi, 2012, p. 157).

O gestor precisa propor práticas de gestão eficientes que otimizam o uso de recursos e tempo, garantindo que a escola funcione de maneira eficaz e monitorar constantemente o desempenho da escola, ouvir feedbacks e estar disposto a fazer ajustes conforme necessário.

É importante desenvolver um currículo que seja flexível ou suficiente para se adaptar às necessidades e interesses das crianças, propondo atividades lúdicas, artísticas e práticas para promover o desenvolvimento holístico, desenvolver atividades interessantes que estimulam o aprendizado por meio da exploração, experimentação e interação social.

O gestor desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento e aprendizagem das crianças e com uma boa atuação desse

profissional, conseguirá influenciar na promoção e crescimento de cada indivíduo que está inserido nesse meio.

2.5 Planejamento na educação infantil

Segundo Carlos Libâneo 2011, o planejamento precisa considerar a diversidade cultural, étnica e de habilidades das crianças, promovendo um ambiente inclusivo, avaliando regularmente o progresso das crianças e ajustar seu planejamento de acordo com as mudanças e necessidades específicas.

Importante manter uma comunicação aberta com os pais, compartilhando informações sobre o progresso das crianças e envolvendo-os no processo educacional, garantindo que o espaço da sala de aula seja seguro, estimulante e rico em materiais de aprendizagem, fazendo atividades que ajudem as crianças a desenvolver habilidades de resolução de conflitos, empatia e autoexpressão.

O planejamento servirá para conhecermos o mundo infantil observando e entendendo as características, níveis de desenvolvimento e interesses individuais de cada criança em sua sala de aula e que sejam estabelecidas metas claras e realistas para o que você deseja que as crianças aprendam e se desenvolvam ao longo do período.

“O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades em termos de organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino”. (LIBÂNEO, 2013. p.245).

Essencial reconhecer que cada criança se desenvolve em seu próprio ritmo, então o planejamento deve atender às necessidades individuais.

De acordo com os documentos oficiais, como as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (DCNEIs) no Brasil, que fornecem orientações sobre o planejamento na educação infantil, ter um planejamento positivo na educação infantil, envolve considerar as necessidades das crianças, promover um ambiente estimulante e usar práticas pedagógicas adequadas.

Lembrando que o planejamento deve ser dinâmico e ajustável, de forma a responder às mudanças nas necessidades das crianças ao longo do tempo. Além disso, é importante manter a criatividade e a paixão pelo ensino na educação infantil.

O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades em termos de organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino.

3. METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa foi adotado a abordagem qualitativa e vai responder o problema através de conhecimentos já estudados por outros autores, buscando novos conhecimentos sobre o assunto, com uma pesquisa explicativa que vai identificar as causas e buscar entender os fatores que influenciam as descoberta no estudo, através de experimentos ou métodos qualitativos, exploratória e faz entender cada detalhe do assunto ou do problema descoberto, de natureza de pesquisa básica ou seja quando encontramos as respostas através de pesquisas com referencias bibliograficas descritvas, baseadas em autores como: Heloisa Luck, Carlos Libâneo e Paro.

Foram utilizados 12 artigos, selecionado 10 para a pesquisa, artigos que trouxeram embasamento comprovado pelas suas avaliações e práticas, essa pesquisa permitiu aprofundar e compreender as complexidades da gestão escolar, analisando conceitos, desafios e abordagens por meio de uma lente qualitativa, o que envolveu a interpretação de dados e a análise de narrativas para extrair fontes valiosas sobre como a gestão escolar pode ser melhorado e adaptado às necessidades das escolas e das comunidades em questão.

As análises de dados foram feitas em plataformas digitais com google e sciello, através de palavras chaves, livros, monografias, artigos e questionários, buscando a qualidade dos qualiscap de acordo com sua procura e pontuação sobre o tema gestão escolar na educação infantil, e que o trabalho em equipe faz toda a diferença:

Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. (LUCK, 2009)

A busca de informações foi realizada utilizando palavras-chave, como gestão escolar, desafios, liderança, entre outras palavras relevantes para o tema escolhido e destacará a importância do trabalho do gestor na educação infantil e de que maneira ele resolverá os desafios que surgem no cotidiano.

E os métodos utilizados foram a leitura dos artigos selecionados com a qualidade e nível de pesquisa dos qualiscap, que mostra importância dos artigos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir será feita as discussões dos autores através de uma pesquisa bibliográfica, citações e artigos relacionado ao tema gestão escolar na educação infantil, e chegaremos ao resultado final desse assunto que tem uma importância significativa para o público infantil e comunidade em geral.

QUADRO 1- ARTIGOS DE PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS

ANO PUBLICADO	TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR	REVISTA	QUALIS CAP
1 2022	Instrumentos de avaliação e parâmetros de qualidade para a educação infantil	Dirce Guerres-Zucco - escrita do manuscrito original, revisão e edição; Andreia Zanella - revisão e edição da escrita, supervisão; Angela Scalabrin Coutinho - revisão e edição da escrita.	Caderno de pesquisa	B3
2 2019	Desafios da gestão na educação infantil: entre concepções e práticas de gestoras.	Rúbia Borges e Luciane Pandini.	Scielo- Brasil	A3
3 1997	Autonomia e gestão da escola	João Barroso	ResearchGate	B2
4	A educação, a	Vitor Henrique	Educação e	B2

2010	política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.	Paro	Pesquisa São Paulo	
------	---	------	--------------------	--

Fonte: Protocolado de pesquisa

No quadro acima, foram classificados o ano que foi publicado os artigos, seguido pelo título do artigo, nome do autor que publicou, logo em seguida a revista e por fim o qualis cap.

No texto 1 “Instrumentos de avaliação e parâmetros de qualidade para a educação infantil” compara vários modelos de avaliação, da qualidade da educação infantil, para colocar em prática nas escolas, meios para conseguir trazer melhorias para o ambiente educacional, uma delas é a participação da comunidade educacional nas decisões que forem tomadas.

Nos parâmetros de qualidade estão envolvidas algumas atitudes como a observação direta das crianças em ação é um instrumento crucial. Observar seu comportamento, interações e desempenho ajudam a entender seu progresso.

Manter um portfólio de atividades, trabalhos e registros de cada criança ajuda a acompanhar seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais), na gestão da escola há dois sentidos de participação articulados entre si. Há participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elementos pedagógicos, metodológicos e curriculares. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomadas de decisão (Libâneo, 2012, p. 139).

Sempre que possível conversar com os pais, pois o feedback dos pais é valioso para avaliar o progresso das crianças, suas necessidades e interesses, ajustando o ensino de acordo com as necessidades individuais das crianças.

Os parâmetros de qualidade incluem a segurança, o ambiente de aprendizagem, a qualidade dos professores, o currículo e a relação com a comunidade, promovendo o desenvolvimento cognitivo, social e emocional, também devem abranger a inclusão de crianças com necessidades especiais e a promoção da diversidade cultural.

Os Professores precisam está bem treinados e apoiados, essas atitudes são fundamentais para a qualidade da educação infantil, sempre envolvendo os pais no processo educacional para garantir um ambiente de aprendizagem eficaz.

Em resumo, a avaliação na educação infantil deve ser holística, abrangendo diversos instrumentos e considerando parâmetros de qualidade que promovam o desenvolvimento saudável e equitativo das crianças.

No texto 2 “Desafios da gestão na educação infantil: entre concepções e práticas de gestoras” envolvem uma interação complexa entre concepções teóricas e práticas dos gestores, para conciliar diferentes abordagens educacionais, como a pedagogia tradicional e abordagens mais modernas, como a pedagogia de projetos, para atender às necessidades das crianças.

É muito importante quando se tem o gerenciamento dos orçamentos e consegue manter os recursos humanos limitados, buscando garantir a qualidade da educação e o bem-estar das crianças, promovendo a capacitação contínua dos educadores para que sejam alinhados com as melhores práticas pedagógicas, pois:

Em uma instituição escolar, o gestor desempenha um papel de grande relevância para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem, mas o trabalho será mais eficiente se for planejado e desenvolvido de forma integrada. Com isso, o professor também é um gestor, e deve ter consciência de que cada atuação sua irá refletir diretamente em todo o andamento da escola, principalmente no que diz respeito ao educando (PEREIRA; FRANÇA; FANTINI, 2008).

A necessidade de formação contínua dos gestores para alinhar suas concepções com as melhores práticas educacionais e ter variedade de concepções pedagógicas e filosofias educacionais pode dificultar a implementação de práticas consistentes, muitas vezes existe restrições orçamentárias e falta de recursos e acaba afetando a qualidade da educação infantil.

É preciso Engajar os pais na educação de seus filhos esse desafio é grande, mas essencial para o sucesso da gestão.

A medição do progresso das crianças e a avaliação do desempenho dos gestores são desafios importantes, a conformidade com disposições e políticas educacionais muitas vezes é complexa e exige adaptação.

Garantir um ambiente físico e emocional seguro e enriquecedor é fundamental, mas pode ser difícil de alcançar.

Desenvolver sistemas de avaliação que sejam sensíveis às particularidades da educação infantil, focando no desenvolvimento integral das crianças, comunicação eficaz com os pais para criar parcerias na educação das crianças.

Manter-se atualizado em relação às políticas educacionais e regulamentos governamentais, garantindo conformidade e qualidade, promover uma cultura escolar que valorize a educação infantil como uma etapa crucial no desenvolvimento das crianças.

No texto 3 “Autonomia e gestão da escola” Reforça que as escolas de educação infantil têm autonomia para definir a sua proposta pedagógica, que inclui abordagens de ensino, currículo e métodos de avaliação. Isso permite adaptar a educação às necessidades das crianças, a gestão financeira é fundamental para garantir que a escola funcione de maneira sustentável. Isso inclui orçamento, captação de recursos e controle de despesas.

Autonomia é concebida como consentimento para construir, no setor público, uma cultura de empresa. A descentralização metamorfoseia-se na medida em que deixa de ser o mecanismo fundante da gestão democrática para se reconfigurar em um crescente processo de desconcentração de funções e de responsabilidades, e não do poder de decisão. A participação transforma-se em técnica de gestão que funciona, essencialmente, como fator de coesão e consenso. (CABRAL NETO, 2009, p. 201)

Sempre valorizar a equipe pedagógica e administrativa para que haja um trabalho produtivo com satisfação são essenciais, para que os professores e funcionários desempenhem um papel vital no desenvolvimento das crianças, garantir um ambiente seguro e adequado, isso inclui instalações, equipamentos físicos, materiais didáticos e recursos de apoio.

A escola deve promover uma parceria sólida com os pais, envolvendo-os na educação de suas crianças e compartilhando informações sobre o progresso e o desenvolvimento, também deve implementar processos de avaliação para medir o desempenho dos alunos e da instituição como um todo. Com base nos resultados, devem ser feitas melhorias constantes, cumprindo as leis e disposições educacionais, garantindo o cumprimento de padrões de qualidade.

Envolver a comunidade local e outras partes interessadas é importante para fortalecer o relacionamento da escola com o ambiente ao seu redor e promover a inclusão de crianças com diferentes necessidades e origens é um aspecto essencial da gestão da escola de educação infantil.

O foco principal é o desenvolvimento holístico das crianças, abrangendo áreas como cognitivas, sociais, emocionais e físicas.

A gestão da escola deve equilibrar a autonomia para atender às necessidades específicas das crianças com a necessidade de cumprir padrões de qualidade e regulamentações educacionais.

No texto 4 “A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola” O artigo aborda a interseção entre educação, política e administração, com foco na atuação do diretor de escola.

O autor examina a complexidade do papel do diretor na gestão educacional, destacando a necessidade de considerar aspectos políticos e administrativos ao tomar decisões e implementar mudanças nas escolas .

“A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles.” (LUCK 2009)

Argumentamos também que os diretores desempenham um papel crucial na transformação da educação a importância da qualidade de ensino, métodos de práticas, desafios enfrentados pelas escolas, e como a educação afeta a sociedade.

Também aborda como as decisões políticas pertinentes às escolas, aos alunos e aos professores são importantes.

O artigo explora as responsabilidades do diretor da escola, como gerenciar recursos, tomar decisões, liderar a equipe e garantir um ambiente de aprendizagem seguro, incluirá análises críticas e reflexões sobre o papel do diretor de escola, seus desafios e responsabilidades, bem como as maneiras pelas quais a política e a administração afetam suas decisões.

A prática do Diretor deve ser pautada e compreendida na realidade em que a instituição está inserida, analisando a situação de cada criança que se encontra nesse meio, dessa forma o gestor compreenderá as demandas e necessidades da comunidade escolar.

O autor ressalta que o gestor não deve se limitar a papel burocráticos e técnicos, mas deve buscar meios humanizador e emancipatório que promova o desenvolvimento integral das crianças.

E mais um autor destaca que a formação continuada dos gestores é importante para aprimorar seus conhecimentos e sem dúvida ajudará no aprendizado e desenvolvimento das crianças e funcionários dessa instituição.

Com essa compreensão teremos uma gestão de qualidade e dedicada a mudanças positivas para um futuro de sucesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão na educação infantil deve priorizar o desenvolvimento integral da criança, e promover a participação ativa da comunidade escolar, valorizando os profissionais envolvidos, buscando parcerias entre a escola, a família e toda a comunidade.

Pra chegarmos a uma gestão de qualidade na educação infantil precisará de muita dedicação, de um bom planejamento e um compromisso firme com o bem-estar e o desenvolvimento das crianças.

A gestão na educação infantil envolve a administração e organização de instituições que atendem crianças de 0 a 5 anos. Isso inclui a definição de currículos, o planejamento de atividades, a contratação e formação de profissionais, a gestão de recursos, e a manutenção de um ambiente seguro e estimulante para as crianças. Uma gestão eficaz na educação infantil é fundamental para garantir o desenvolvimento adequado das crianças nessa fase crucial de suas vidas.

Um gestor eficaz na educação infantil deve ser um líder visionário, promover a excelência na equipe, garantir a segurança e o bem-estar das crianças e envolver os pais e a comunidade, sempre buscando melhorar a qualidade do ensino oferecido.

A escola de educação infantil almeja alcançar qualidade de ensino, para oferecer o melhor a todos os envolvidos, por esse motivo a gestão escolar tem vários desafios para serem resolvidos, então terá o retorno esperado, quando estes são superados.

Deve-se considerar o desenvolvimento cognitivo, emocional, social e físico das crianças, promovendo um ambiente que estimule todas essas áreas. Deve envolver pais, professores e demais membros da comunidade no processo educativo, garantindo a participação ativa e colaborativa de todos, garantir a elaboração de um currículo adequado à faixa etária, respeitando as características e necessidades das crianças.

Lembrar-se da valorização da equipe, promovendo formações contínuas dos professores e demais profissionais que atuam na educação infantil, garantindo que eles estejam atualizados com as melhores práticas de ensino para a primeira infância, pois será fundamental para o sucesso do trabalho também precisa garantir

que haja um planejamento pedagógico consistente, com objetivos claros, que promova o desenvolvimento integral das crianças.

A escola deve contar com infraestrutura, materiais e recursos que estimulem o aprendizado e o desenvolvimento das crianças, criar um ambiente seguro, inclusivo e afetuoso, onde as crianças se sintam valorizadas e motivadas a explorar e aprender, pois uma educação de qualidade reconhece e respeita as diferenças individuais das crianças, adaptando as práticas pedagógicas quando necessário.

Por fim a gestão escolar eficaz desempenha um papel fundamental na garantia de uma educação infantil de qualidade e compreende o cotidiano escolar na realidade de cada um, levando em conta todos os desafios que aparecem, buscando respostas para os problemas que venham a surgir, assim o bom gestor deverá garantir que os professores da educação infantil sejam bem treinados e atualizados em métodos pedagógicos e de desenvolvimento infantil.

Os desafios servirão para modificar os resultados e a gestão buscará novos métodos e conhecimentos para acompanhar essas mudanças do dia a dia.

6. REFERÊNCIAS

Base Nacional Comum Curricular, a BNCC: Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017.

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 20/09/2023

BRASIL Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Referencial curricular nacional para a educação infantil. Brasília, 1998.

CABRAL NETO, A. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, M.; BEZERRA, M. C. Política Educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Líber livro, 2009

Castro, J. S. de, & Martins, A. F. (2018). Avaliação na e da educação infantil: Avaliação de contexto. Pro-Posições, 29(2), 11-23.

KRAMER, Sônia. O papel social da educação infantil. Revista Textos do Brasil. Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1999.

Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. (2014). Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. Ed. Rev. E ampl. – São paulo: cortez, 2012.(p. 42)

LIBÂNEO, J. C. (2012). **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia, Brasil: Editora Alternativa.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa . Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade do ensino. Linha Direta , v. 160, p. 48-496

VYGOTSKY, L. S. . 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Página de assinaturas



Graciele Gonçalves
008.902.202-55
Signatário



Juliana Oliveira
032.533.222-38
Signatário






Mateus Sousa
034.782.562-16
Signatário



Adriano Bollas
669.522.202-91
Signatário

HISTÓRICO

- 19 jan 2024** 16:55:08  **Graciele Moraes Gonçalves** criou este documento. (E-mail: ciellenight@gmail.com, CPF: 008.902.202-55)
- 19 jan 2024** 17:28:52  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: mateus85sousa@outlook.com, CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 179.84.212.53 localizado em Para - Brazil
- 19 jan 2024** 17:28:57  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: mateus85sousa@outlook.com, CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 179.84.212.53 localizado em Para - Brazil
- 19 jan 2024** 18:17:08  **Adriano Louzada Bollas** (E-mail: adriano.louzadabollas@gmail.com, CPF: 669.522.202-91) visualizou este documento por meio do IP 200.124.94.171 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 19 jan 2024** 18:17:11  **Adriano Louzada Bollas** (E-mail: adriano.louzadabollas@gmail.com, CPF: 669.522.202-91) assinou este documento por meio do IP 200.124.94.171 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 19 jan 2024** 17:07:33  **Juliana Maria Silva de Oliveira** (E-mail: oli.mariajuliana@gmail.com, CPF: 032.533.222-38) visualizou este documento por meio do IP 191.246.237.11 localizado em Belém - Para - Brazil
- 19 jan 2024** 17:07:52  **Juliana Maria Silva de Oliveira** (E-mail: oli.mariajuliana@gmail.com, CPF: 032.533.222-38) assinou este documento por meio do IP 191.246.237.11 localizado em Belém - Para - Brazil
- 19 jan 2024** 16:55:09  **Graciele Moraes Gonçalves** (E-mail: ciellenight@gmail.com, CPF: 008.902.202-55) visualizou este documento por meio do IP 187.24.115.91 localizado em Belém - Para - Brazil



19 jan 2024
16:55:13



Graciele Moraes Gonçalves (E-mail: ciellenight@gmail.com, CPF: 008.902.202-55) assinou este documento por meio do IP 187.24.115.91 localizado em Belém - Para - Brazil

