

A REFORMA DO ESTADO E NOVOS MECANISMOS DE GESTÃO EDUCACIONAL

Jean Lopes Ordéas Nascimento¹

Francisco Carlos Araújo Albuquerque²

Resumo

A reforma do Estado imprimiu transformações emblemáticas nas estruturas administrativas, econômicas e sociais de diversos países. O declínio da gestão burocrática fortaleceu o gerencialismo, modelo de gestão forjado na empresa privada. Especialistas acreditavam ser esse o modelo adequado para atender as demandas do Estado, com flexibilidade e racionalidade na aplicação dos recursos. A adoção desse novo modelo causou impacto na gestão escolar e na educação. Na lógica do novo modelo a escola deveria expandir sua abrangência com os mesmos recursos de antes e ainda seguindo a tendência de descentralização do gerencialismo deveriam ser capazes de captar recursos e geri-los, complementando sua receita. Desta forma o presente trabalho analisa a crise e reforma do Estado, suas influencias na educação, a transição do modelo de gestão burocrático para o gerencialista, analisando posteriormente o impacto desse movimento para gestão escolar. Aplicamos aqui, metodologia teórico-bibliográfica utilizando leituras de Behring 2003, Fiori, 1997 e Gentili, 1998, para melhor compreensão acerca da reforma do Estado e seus impactos no âmbito educacional. Sennett (2008), Gaulejac (2007) e Castro (2007) reforçam o debate sobre as teorias da gestão, ficando a cargo da leitura de Krawczyk (2002) e Corrêa e Pimenta (2010) a discussão sobre os novos modelos de gestão e a escola. Constatou-se que a reforma do Estado impactou fortemente a gestão escolar e a educação, tendo em vista os efeitos perversos causados pela lógica gerencialista de descentralização e gestão que aplicados à escola a mergulharam em uma crise de qualidade.

Palavras chave: Gerencialismo. Gestão escolar. Reforma do Estado.

Introdução

¹ Graduando do curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Bolsista de iniciação científica do grupo de pesquisa Educação, Cultura Escolar e Sociedade (EDUCAS).

² Doutor em educação brasileira pela UFC e professor vinculado ao Centro de Educação da (UECE).

Este trabalho propõe uma reflexão acerca da utilização dos paradigmas de gestão burocrática e do modelo gerencial, amplamente utilizados na gestão pública e, conseqüentemente, na gestão escolar. Para melhor compreensão, no segundo tópico realizaremos uma explanação sobre a reforma do Estado e suas implicações na educação. Esse movimento se faz necessário devido à significativa importância deste para a compreensão dos eventos posteriores. Se exporá as novas bases da organização estatal e os novos mecanismo de regulação da sociedade e das relações de trabalho, advindas pós-Consenso de Washington. Na terceira parte, será discutida a transição da administração burocrática para a gerencial, que marca o início da reforma do Estado, tendo como objetivo de modernização da administração pública com fins de estabilização da economia e garantia do atendimento às demandas cada vez mais crescentes, agora de forma seletiva, focal e reduzida.

No quarto ponto discutiremos, ainda que, de forma incipiente, sobre os novos modelos de gestão e a escola. Esse ponto visa debater sob qual ótica o gerencialismo foi implementado à gestão escolar em substituição ao modelo burocrático, mostra ainda que a implementação do novo modelo causou avanços, polêmicas e distorção na gestão já que o gerencialismo como um modelo nato da empresa privada visa a racionalização de gastos, ou seja, realizar mais atividades com os mesmos recursos de antes. Essa lógica aplicada à educação gerou resultados perversos, pois seu método deteriora a educação e descentraliza as responsabilidades, desta forma, eximindo do poder central o compromisso pelo sucesso ou insucesso das políticas aplicadas na escola, sendo o responsável por isso o gestor local, que seria o diretor da escola, o conselho de pais e mestres e outras instâncias deliberativas legalmente reconhecidas.

Contudo, ao passo que o Estado prega a descentralização, com o novo modelo de gestão, o mesmo, paradoxalmente, é extremamente centralizador, elabora as políticas, as diretrizes curriculares, os programas de formação e avaliação. Os gestores escolares teriam liberdade apenas nos meios de como aplicar as políticas, e não em elaborá-las. O último ponto deste texto trata das considerações finais, que é uma análise do trabalho como um todo focando nos efeitos da reforma no âmbito da gestão educacional e da gestão escolar.

As reflexões aqui presentes dizem respeito as leituras realizadas, para o estudo de caso sobre o processo de modernização da gestão escolar, na rede estadual de ensino

cearense no período de 1995 a 2006, que empreendemos enquanto bolsista de iniciação científica IC-UECE, onde tentamos avaliar a relação entre o particular que se passa na escola, e o âmbito mais geral, a reforma da sociedade e do Estado, com suas implicações na educação.

A reforma neoliberal do Estado e suas implicações na educação

Desde o pós-segunda guerra o sistema financeiro mundial mergulhou em crises cíclicas, cada vez mais constantes devido ao desgaste do modelo econômico vigente. Intelectuais apontavam para a necessidade de um novo modelo de gestão que tivesse a capacidade de regular as demandas de Estados “inchados” e sobrecarregados pelo ônus do Estado de bem estar social. Economistas, técnicos e estudiosos das mais diversas áreas apontavam como um dos principais motivos da crise a incapacidade do Estado de gerir com qualidade, a grande demanda dos serviços públicos tais como, saúde, educação, dentre outros. Para suprir a deficiência do Estado nessas áreas, foi apontado como necessário a descentralização da responsabilidade para o setor privado e para os outros níveis federativos como estados e municípios. Passou-se a indicar ainda a desestatização de serviços básicos, e a flexibilidade da administração pública, como meios de superar a crise que muitos acreditavam não ser apenas econômica, mas também de gestão. Fazia-se urgente uma reforma que redefinisse o papel do Estado para com os setores supracitados e os demais de sua responsabilidade.

No sentido amplo, propõe-se uma redefinição do papel do Estado. Parte-se do pressuposto de que se ele continua sendo um realocador de recursos, que garante a ordem interna e a segurança externa, tem os objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento. Contudo, para assumir os dois últimos papéis, cresceu de forma distorcida. Hoje, então, a “reforma” passaria por transferir para o setor privado atividades que podem ser controladas pelo mercado, a exemplo das empresas estatais. Outra forma é a descentralização, para o “setor público não-estatal”, de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem, para os autores, ser subsidiados por ele, como: educação, saúde, cultura e pesquisa científica. (Behring 2003, p.178)

Para tentar superar as crises, cada vez mais fortes e constantes, no ano de 1989 economistas, chefes de Estado e outras autoridades reuniram-se em Washington com o intuito de gerar uma política comum que fosse capaz de conter a crise do Estado e retomar a estabilização, com posterior crescimento. Do encontro participaram ainda representantes de instituições financeiras como o Banco Mundial e Fundo Monetário

Internacional. O encontro ficou conhecido como o Consenso de Washington e dele foram emanadas várias diretrizes supostamente consensuadas que deveriam ser aplicadas pelos Estados para superar a crise estatal. O consenso de natureza austera, impunha medidas que retiravam e limitavam os direitos dos trabalhadores como a redução de salários, dentre outros encargos sociais que os beneficiavam. O programa foi dividido por seus idealizadores basicamente em três estágios, sendo o primeiro dedicado à contenção fiscal, o segundo à liberalização dos mercados e o terceiro seria a volta ao crescimento. Fiori (1997, p.12) o detalhou da seguinte forma:

Um programa ou estratégia sequencial em três fases: a primeira consagrada à estabilização macroeconômica, tendo como prioridade absoluta um superávit fiscal primário envolvendo invariavelmente a revisão das relações fiscais intergovernamentais e a reestruturação dos sistemas de previdência pública; a segunda, dedicada ao que o Banco Mundial vem chamando de “reformas estruturais”; liberação financeira e comercial, desregulação dos mercados, e privatização das empresas estatais; e a terceira etapa, definida como a da retomada dos investimentos e do crescimento econômico.

O Consenso de Washington não se restringiu à economia. Tratava-se de uma reforma da máquina estatal e esta abrangeu todos os serviços até então inerentes ao Estado. Os efeitos do Consenso de Washington e conseqüentemente a reforma que este desencadeou impactou substancialmente no âmbito educacional. A crise educacional passou a ser vista não como uma crise causada pela debilidade de financiamento, mas sim originada pela forma de intervenção do Estado que, de acordo com o Consenso, não tinha condições de gerir sistemas educacionais tão complexos, logo essas responsabilidades deveriam ser repassadas à iniciativa privada e aos demais entes federados a fim de diminuir ao máximo a intervenção do Estado nessa esfera. Os *experts* apontavam que o problema educacional não era de investimento, mas de gerenciamento.

A crise de qualidade expressa, por outro lado, a incapacidade gerencial do Estado para administrar os imensos e aparentemente ingovernáveis sistemas educativos nacionais. Trata-se de um complexo problema administrativo cuja solução não requer um aumento de recursos, mas uma destinação mais eficaz dos mesmos. (Gentili, 1998, p.18)

Pode-se constatar como fator contribuinte para a defasagem na educação latino americana, a pressão exercida por setores da sociedade, para a expansão do sistema

educacional, sendo este feito sem o devido investimento, registrando-se em muitas realidades nacionais o acréscimo das disparidades educacionais.

Teorias da Gestão: a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial

Os estudos contemporâneos sobre o Estado e os teóricos da administração constataam o esgotamento do modelo de gestão burocrático clássico defendido por Max Weber. Esse modelo não se mostrava flexível o suficiente para atender as demandas do novo Estado mínimo e teve seu declínio “anunciado” entre as décadas de 1970 e 1980. A derrocada do modelo burocrático deu início à implantação de um novo paradigma de administração advindo da esfera da administração privada: o modelo gerencial. Os tecnocratas apresentavam esse modelo como o redentor para a administração pública, devido à sua característica dinâmica, facilmente adaptável às novas demandas que se estabeleciam. Na verdade o que se propunha era a redefinição do papel do Estado para com os setores de sua responsabilidade, passando do papel de executor à fiscalizador das políticas públicas. A “descentralização” e as políticas de responsabilização são características intrínsecas do gerencialismo.

Com a transição do modelo de gestão burocrático para o gerencial, iniciaram-se os debates considerações e comparações em torno do mesmo, o modelo vigente passou a ser considerado um entrave ao desenvolvimento econômico e social, pois é um modelo pautado em regras rígidas que imobilizam a operacionalidade do Estado. O modelo burocrático dizia respeito a uma fase do capitalismo, o Estado interventor keynesiano agora em crise superado pelas versões do Estado mínimo, de feição gerencialista.

Sennett (2008) afirma que para garantir a sua estabilidade o Estado deveria se organizar de forma piramidal como uma organização militar, delegando responsabilidades claras a seus integrantes para que estes pudessem ter clareza da posição que ocupavam e de sua importância para a gestão, seja ela pública ou privada. Sennett afirma ainda que esse modo de organização permitiria que os indivíduos se identificassem melhor com a instituição Estado e desta forma evitar as revoltas e insurreições dos indivíduos contra o mesmo. “Por mais pobre que seja, o trabalhador que sabe que ocupa uma posição bem estabelecida estará menos propenso a se revoltar

que aquele que não tem uma noção clara de sua posição na sociedade.” (Sennett, 2008, p.28)

A burocracia piramidal de Weber dominou uma grande parte das organizações empresariais e civis, mas não exclusivamente da maneira como Weber pregava. Devido a abrangência da pirâmide burocrática houve diversas dificuldades em manter a originalidade das ordens proferidas pelos gerentes, pois “Todos obedecem, mas, da mesma forma, todos interpretam,” (Sennett, 2008 p.38). Isso quer dizer que as ordens por passarem por diversas instâncias antes de chegar aos empregados das camadas mais baixas da pirâmide chegam distorcidas. Outra característica da gestão burocrática é a forte ligação dos indivíduos com a instituição e como consequência disso lealdade e o empenho dos mesmos nas atividades delegadas para fazer aquela atingir os objetivos propostos.

No entanto a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial, não extinguiu a centralidade nas decisões, presente no modelo em declínio. O alto escalão das instituições continua a delegar atividades, fiscalizar e avaliar os resultados.

A teoria neoconservadora da administração defende que a gestão deve ser objetiva, ao ponto de não desperdiçar tempo pensando métodos pouco “rentáveis”, mas que deve se pautar na busca por resultados que possam otimizar a produção e/ou serviços, aí se encaixam características do modelo gerencial, outra característica é que se busca atingir objetivos estabelecidos pelo ambiente geral em que a organização está inserida, e não necessariamente objetivos traçados por vontade própria dos gestores.

Sua reflexão é orientada para a realização de uma finalidade. Nessa perspectiva, a particularidade da gestão “reside no fato de que não se trata de perseguir uma finalidade escolhida por indivíduos, nem uma finalidade negociada no interior de uma coletividade, mas uma finalidade imposta do exterior” (Gaulejac, 2007, p.64)

Nota-se que a gestão passou a ser amplamente concebida como um instrumento de suma importância para a boa administração, seja ela pública ou privada. Com a crise do paradigma burocrático devido à sua rigidez legal hierárquica, ganhou força o modelo gerencial que com base na flexibilidade passou a ser visto como o mais coerente para gerir a crise e retomar o crescimento. As principais características desse novo modelo são: a flexibilidade, descentralização administrativa, racionalidade nos gastos, eficiência

e controle de resultados, ou seja, trata-se de uma reforma que busca dinamizar o trabalho do setor público tornando-o eficaz. A respeito das características desse novo modelo, diz Castro (2007, p.124).

A reforma gerencial caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos e serviços públicos, bem como pela demanda de melhor qualidade e pela descentralização administrativa, concedendo-lhe, assim, maior autonomia às agências e departamentos.

A reforma gerencial explica-se também pela necessidade de descentralização das atividades na busca pelo atendimento adequado às demandas da sociedade. Para Abrucio (apud Castro 2007) o modelo gerencial se divide em dois: o modelo gerencial puro, que busca a eficiência apesar de não ser um conceito econômico. E outra versão que além de almejar a qualidade dos serviços prestados, busca também avaliar os prestadores do serviço. No âmbito da educação as escolas passam também a adotar o modelo gerencialista na gestão administrativa.

O modelo gerencial é fortemente marcado por várias características inerentes, dentre as quais a *accountability*, que é expressa no movimento de descentralização do Estado para os municípios, e deste para responsabilização da escola. Esse movimento instigou a criação e fortalecimento dos conselhos escolares a fim de contribuir para a tomada de decisões e fiscalizar a execução das mesmas, mas, principalmente, desresponsabilizar gradativamente o Estado de seu dever de financiador e executor das políticas públicas, passando esse a ser apenas indutor, fiscal e avaliador.

Esse novo paradigma gerencial vem substituindo gradativamente os modelos burocráticos de gestão, trazendo modificações em todos os setores sociais. No campo da educação, desde os sistemas centrais até à escola, passam a ser adotadas diretrizes gerenciais na condução dos serviços educacionais. As influências fazem-se presentes na gestão escolar, entre outros, por meio da descentralização; na instituição dos colegiados; e na participação da comunidade escolar nos processos de decisão da escola. (Castro, 2007, p. 131)

Ao passo que o modelo gerencial se propõe descentralizador, paradoxalmente se mostra centralizador, pois o Estado não abre mão de elaborar as políticas a nível macro e de avaliar o desempenho das instituições acerca da aplicação das mesmas.

Os novos modelos de gestão e a escola

A gestão educacional sofreu forte influência da reforma do Estado que adotara o gerencialismo como paradigma de gestão. Com este marco foram rompidos diversos vícios presentes na administração escolar advindo da burocracia arcaica. Passou-se a pregar a modernização e democratização da gestão e o Brasil seguiu essa tendência. A política de descentralização da gestão educacional apoiava-se no discurso de que era necessário que todos se unissem em torno da melhoria da qualidade da educação e impunha uma nova estrutura organizacional da gestão compartilhada em três níveis, que combinados geram a nova governabilidade da educação na América Latina.

O modelo de organização e gestão da educação que instaura a Reforma Educacional na região e no Brasil está definido pela descentralização em três dimensões que se complementam, gerando uma nova lógica de governabilidade da educação pública:

1 - Descentralização entre as diferentes instâncias de governo – municipalização.

2 - Descentralização para a escola – autonomia escolar.

3 - Descentralização para o mercado – responsabilidade social.

(Krawczyk, 2002, p. 63)

Tudo isso gera uma grande distorção no que diz respeito a quem cabe a manutenção dos sistemas escolares e responsabilidade pela aplicação das políticas públicas em educação. Fica visível a tendência do Estado em ausentar-se de suas responsabilidades, delegando-as à comunidade escolar, quando confere autonomia à mesma para que esta busque recursos com a comunidade ou a iniciativa privada, ou quando delega expressamente essa atividade a este setor. O discurso sobre a autonomia escolar é sustentado pelo argumento de que para garantir que as políticas da escola sejam voltadas para as necessidades da comunidade, a própria escola deveria as formular e aplicá-la com a colaboração dessa mesma comunidade.

Busca-se, por meio da política de autonomia escolar hegemônica, a ampliação da liberdade de decisão e a gestão institucional dos recursos materiais e financeiros (em alguns países também dos recursos humanos) para dinamizar e otimizar a prática escolar, e a flexibilização das diretrizes para permitir a produção em equipe de um projeto pedagógico institucional direcionado para objetivos que tenham significado para seus usuários. (Krawczyk, 2002, p. 65)

Com relação à descentralização para o mercado ela não consiste apenas em sua forma tradicional que seria quando o Estado delega essa atividade ao setor privado, mas ela acontece de outras formas também, como a prestação de serviços da escola a este setor com a seção de espaços, por exemplo, a adequação dos currículos às demandas dos mercados desta forma, na educação o Estado passa a atuar em um sentido mercantil.

O processo de descentralização para o mercado é uma forma de privatização da educação que não se realiza, prioritariamente, pela transferência dos serviços públicos para o setor privado, mas por um conjunto de reformas que buscam aproximar as “decisões” do não mercado” (as decisões públicas) das “decisões de mercado”, criando um *quase mercado* em educação. Isto é, provocando uma gestão do sistema e da escola – com novas formas de financiamento, fornecimento e regulação diferentes das formas tradicionais exclusivamente assumidas pelo Estado – que simule o mercado. (Krawczyk, 2002, p. 68)

Vale ressaltar que a escola não é livre das influências ideológicas exercidas pelas classes dominantes que, para manter a estrutura de dominação, utilizam a escola. Dessa maneira essa precisou passar por algumas mudanças que a fizeram tornar-se mais democrática tanto no acesso, quanto na gestão, podendo-se citar o processo de eleição direta para diretores das escolas, a participação da comunidade na tomada de decisões.

Neste sentido, a sua gestão passa necessariamente pela estrutura do poder necessária a esta dominação. Esta percepção permeia algumas das teorias e práticas mais críticas na área educacional nos últimos 25 anos, resultando em propostas de uma administração escolar numa perspectiva democrática, o que significa em termos concretos: a ampliação, o desenvolvimento de processos pedagógicos que possibilitem a permanência do aluno no sistema escolar e as mudanças nos processos administrativos no âmbito do sistema, com a eleição de diretores pela comunidade escolar (professores, pais e funcionários) e participação desta nas decisões (CORRÊA & PIMENTA, 2010 p, 34)

Numa dimensão mais instrumental, ligada a lógica capitalista; a teoria da administração das relações humanas se preocupará em moldar as pessoas de acordo às mudanças de tendência do trabalho seja no setor produtivo, seja no setor organizacional. Isso implica em tornar ainda mais eficiente o tempo de trabalho do cidadão, de acordo com Corrêa & Pimenta (2010), se antes havia uma centralização no trabalho e sua adequação às necessidades do capital, acrescenta-se então uma nova dimensão, que é o ajuste do trabalhador aos processos produtivos. A partir desse pensamento a escola

adquire um novo formato, a escola e as demais instituições agora formam uma rede de tomada de decisões importantes para o futuro da sociedade.

As organizações incluindo a escola, agora eram entendidas como uma rede articulada com os elementos de seu entorno, e isso compreende elementos físicos, estruturais e humanos e tinha dever de se adequar a essa nova situação.

No que se refere à influência sobre a prática da administração escolar pode-se destacar a visão da escola como organização normativa, na qual os órgãos diretivos utilizam controles normativos como primeira instância e coercitivos como fonte secundária. Um outro aspecto importante é o fato da organização burocrática e seus elementos se constituírem no centro da gestão das escolas, impactando diretamente a sua administração. A administração escolar enfatiza a sua dimensão sociotécnica, conferindo-lhe um caráter “neutro”, começam a aparecer as associações de pais e mestres como sistemas de suporte à escola e à sua administração (CORRÊA & PIMENTA, 2010 p,32).

Nota-se que o processo de descentralização e responsabilidade compartilhada não para no âmbito da escola como instituição, mas chega a se configurar no processo de ensino do professor, caracterizando o mesmo como gerente imediato do processo educativo, é o professor que vai de fato reproduzir ao aluno a ideologia posta pelo mercado, porém todos os atores da administração escolar são responsáveis por essa estrutura organizacional e subordinados aos interesses do capital.

Considerações Finais

Como pudemos avaliar a reforma do Estado influenciou de maneira significativa as instituições e serviços que dele fazem parte. A escola e a educação, não foram imunes aos seus efeitos. É perceptível que a gestão em educação passa por um processo de mercantilização direcionado para os interesses do capital, e que desta forma degeneram sua atividade fim. A lógica da nova governabilidade em educação, não atendeu aos anseios populares, o que de certa forma já se esperava, pois o modelo de gestão vigente é fruto de uma reforma educacional que tem como pano de fundo a reforma do Estado de cunho gerencial.

Devido às distintas concepções, discutir a gestão educacional torna-se uma tarefa árdua e complexa, no entanto não se pode fugir dessa discussão que é de extrema importância para a compreensão dos rumos da educação.

Sabemos que o modelo de gestão educacional instaurado na América Latina gerou resultados questionáveis, pois o teor no modelo de gestão adotado tinha bases no modelo de gestão empresarial a qual por natureza própria busca racionalizar os recursos, essa visão aplicada à educação pode gerar resultados desastrosos, na medida em que a demanda por educação cresce e os recursos permanecem estagnados, gerando uma distorção na qualidade do ensino e da gestão.

Outro ponto chave do novo modelo de gestão é a descentralização das responsabilidades educacionais, do financiamento à execução de projetos, para as escolas. Os governos centrais concederam autonomia para que os gestores pudessem captar recursos e aplicá-los da forma que desejassem em alguns casos as escolas podem até mesmo elaborar o plano pedagógico. De um modo geral essa autonomia se caracteriza como não sendo assistida, no sentido do Estado não disponibilizar os recursos, mas sim delegar às escolas o papel de captá-los, verificando-se desta forma o processo de ausência do Estado na manutenção das políticas públicas nesse setor, passando a ocupar apenas o papel de indutor e avaliador das políticas na área da gestão educacional.

Referências bibliográficas

BEHRING, E. R. **Brasil em Contra-Reforma - Desestruturação do Estado e Perda de Direitos**. 1. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003. v. 1. 304 p.

CASTRO, A.M.D.A. Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In, CABRAL NETO, A. et al(orgs.). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília:DF, Líber Livro Editora, 2007. p.115-144.

CORRÊA, M. L. e PIMENTA, S. M. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In, OLIVEIRA, M. A. M. (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 22-39.

FIORI, J.L. **Os moedeiros falsos.** Petrópolis:RJ, Vozes, 1997.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social [tradução Ivo Storniolo] Aparecida: SP, Idéias & Letras, 2007

GENTILI, P.A.A. **A falsificação do consenso:** simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

KRAWCZYK, N.R. Em busca de uma governabilidade na educação. In: OLIVEIRA,D.A. e ROSAR,M. de F.F (Orgs). **Política e gestão da educação.** Belo Horizonte:MG, Autêntica, 2002. P.59-72

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro,RJ: Record, 2008