



O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES NECESSÁRIAS

Lucas de Vasconcelos Soares ¹

RESUMO

O presente trabalho visa discutir o papel do Coordenador Pedagógico (CP) na implementação da Gestão Democrática na escola, perpassando a compreensão da importância da participação coletiva, da racionalização do trabalho em equipe e da operacionalização articulada entre os documentos oficiais e as demandas locais. Dos objetivos propostos, buscou-se: a) compreender o processo histórico sobreposto ao profissional Coordenador Pedagógico e as especificidades da função; e b) refletir a atuação do CP como mediador da Gestão Democrática nos processos educacionais. Esse estudo é fruto de uma pesquisa bibliográfica, contemplando, entre os principais teóricos, as discussões de Hora (2012), Oliveira *et al* (2011), Lima (2007), Ramos (2013) e Souza (2013), além de documentos de base legal, como a Constituição Federal de 1988 e outros. Por meio deste, busca-se responder indagações sobre os rumos que o profissional CP vem ocupando ao longo dos anos, na tentativa de direcionar sua atuação em prol da aproximação de práticas democrático-participativas na escola pública. Em linhas gerais, enxerga-se o coordenador pedagógico em posição central nas relações concebidas na escola, por meio de sua ligação direta com a gestão e os demais atores educacionais, induzindo assim sua importância e contribuição na implementação da gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Coordenação Pedagógica, Escola Pública.

INTRODUÇÃO

No decorrer do tempo, com o avanço do processo de globalização e acoplado as exigências do mundo contemporâneo, o campo educacional, em especial a escola, passa por inúmeras mudanças, exigindo cada vez mais a presença de profissionais capacitados para gerir o todo escolar, organizando, administrando e projetando as exigências sobrepostas a tal instituição educativa, seja no aspecto administrativo como pedagógico. Racionalizar inúmeras tarefas em um único profissional passa a ser o foco principal das políticas educacionais, a fim de reduzir o quantitativo de pessoas (profissionais) e a

¹ Mestrando em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). Especialista em Gestão Escolar. Graduado em Pedagogia. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil – HISTEDBR/UFOPA”. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), lu.cas.soares@bol.com.br;



despesa orçamentária do país, sem perder de vista o desenvolvimento dos educandos e o andamento do processo ensino-aprendizagem.

Acompanhando tais mudanças no setor educacional, o profissional pedagogo acaba por sofrer um desmonte no que tange a sua atuação em tais ambientes, visto que, dá-se início a uma junção de três cargos: Orientador Educacional, Supervisor Escolar e Coordenador Pedagógico, concretizando todos estes em um só, a saber, a Coordenação Pedagógica, cuja função é organizar, gerenciar e auxiliar o trabalho administrativo e pedagógico a fim de garantir o andamento de uma práxis educativa articulada, pautando-se na interface a uma educação inclusiva e a participação social no processo de tomada de decisão. Muitos mais do que organizar o trabalho pedagógico, tal profissional tem a incumbência de garantir um trabalho participativo e envolvente na comunidade educacional. Pela finalidade exposta, é necessário questionar-se sobre “qual seria o papel do Coordenador Pedagógico na implementação da Gestão Democrática na escola”?

Por esse viés, o presente trabalho visa discutir o papel do Coordenador Pedagógico (CP) na implementação da Gestão Democrática na escola, perpassando a compreensão da importância da participação coletiva, da racionalização do trabalho em equipe e da operacionalização articulada entre os documentos oficiais e as demandas locais.

Dos objetivos propostos, buscou-se: a) compreender o processo histórico sobreposto ao profissional Coordenador Pedagógico e as especificidades da função; e b) refletir a atuação do Coordenador Pedagógico como mediador da Gestão Democrática na educação.

Esse estudo é fruto de uma pesquisa bibliográfica, contemplando, entre os principais teóricos, as discussões de Hora (2012), Oliveira et al (2011), Lima (2007), Ramos (2013) e Souza (2013), além de documentos de base legal, como a Constituição Federal de 1988 e outros. Por meio deste, busca-se responder indagações sobre os rumos que o profissional CP vem ocupando ao longo dos anos, mediante as transformações nas políticas públicas educacionais, na tentativa de direcionar sua atuação em prol da aproximação de práticas democrático-participativas na escola pública. A seguir, discutiremos estas indagações centrais.



O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO E A CONCRETUDE DE NOVAS EXIGÊNCIAS EDUCACIONAIS

Em um cenário de aceleradas mudanças, são notáveis as disparidades que o cargo de Coordenador Pedagógico vem sofrendo, acarretando na aglomeração de inúmeras tarefas e atribuições que acabam por conferir o dobro de responsabilidades a este profissional que, em muitos casos, precisa dar conta de todos os processos que ocorrem no interior da instituição, bem como fora dela. Sobre essa sobrecarga de funções, Oliveira *et al* ressalta que:

O coordenador não pode querer resolver tudo sozinho. É necessário compartilhar as angústias, para administrar os conflitos e chegar a soluções juntamente com o grupo, a fim de promover a qualidade do processo educacional (2011, p. 58).

Para a autora, o Coordenador Pedagógico não deve agir sozinho em prol de decisões referentes à vida escolar, mas sim, necessita de uma atuação articulada com vistas ao bem comum, fato este que, acaba sendo silenciado mediante a falta de apoio da comunidade educacional perante os problemas reais da instituição.

Gerir o trabalho pedagógico não é mais algo simples, porém, um complexo exercício de investigação, análise, reflexão e ação sobre a realidade de atuação do profissional, cabendo-lhe a resolução de invariáveis conflitos que se imbricam no dia a dia da escola, associando-lhe responsabilidades que vão desde o fracasso escolar até a ausência da família no ambiente educativo, funções estas obtidas no decorrer das mudanças educacionais que se deram em torno do cargo de Coordenador Pedagógico.

Historicamente, a educação no Brasil tem seus primeiros relatos com a chegada dos Jesuítas por volta de 1549, cerca de, aproximadamente, 50 anos após o primeiro desembarque dos Portugueses no país. Naquele momento a tarefa educativa se dava em torno de tentativas de um acultramento e conversão dos nativos a uma proposta educativa religiosa que atendia aos interesses da Igreja e do Estado.

Mediante o nascedouro de uma educação no país, destaca-se a figura do Prefeito Geral dos Estudos, entendido como um auxiliar direto do Reitor, responsável pelo ensino local. Tal sujeito recebia a incumbência do planejamento, organização e orientação de todo o processo educacional, devendo agir em prol do cumprimento de



determinações a fim de evitar qualquer procedimento indevido. Para Franca (1952 *Apud* ALVES, 2009, p. 19), entre as principais atribuições deste profissional estavam: “visitar as salas de aulas; fiscalizar a execução dos programas e regulamentos do Plano de Estudos; formar, orientar e acompanhar os novos professores e articular as atividades escolares”. Tratava-se, portanto, do exercício de funções que envolviam a supervisão, coordenação e orientação dos processos educacionais a fim de garantir bons resultados.

Dos fatos destacados, é evidente que o cargo de Coordenador Pedagógico não é algo novo, como muitos pensam. Pelo contrário, encontra-se visível, ainda que, indiretamente, na educação brasileira, desde a implantação das primeiras experiências educacionais no país, assumindo responsabilidades semelhantes às exercidas atualmente, como por exemplo, o engajamento no planejamento e organização do todo escolar, bem como no acompanhamento e orientação do processo ensino-aprendizagem, entre outras ações.

Ocorridos três séculos das primeiras experiências educacionais, nas décadas de 1920 e 1930, momento este marcado pela criação do Ministério da Educação e Saúde, surge no país à criação de cargos para dividir todo o fardo escolar, visando ofertar um ensino mais eficiente e satisfatório. Agora, não mais direcionada a apenas um profissional, as tarefas passam a ser redistribuídas, como exemplo, na figura do Supervisor Escolar, ficando este com a responsabilidade de uma atuação técnica, enquanto o diretor com o administrativo.

Radicalmente, o modelo de supervisão adotado no Brasil sofrera influência direta do vigente nos Estados Unidos, sendo implantando no país durante o governo de Juscelino Kubitschek, adotando aos moldes de uma Inspeção Escolar. Durante o período de implantação deste modelo profissional, foi firmado um convênio entre o Ministério da Educação e os Estados Unidos, criando-se o Plano de Assistência Brasileira que, entre as suas principais ações, previa que os professores brasileiros fossem ao país para especializarem-se na função de supervisão escolar.

No ano de 1988, a partir da promulgação da Constituição Federal, instalam-se inúmeras e significativas reformas no campo educacional no país, principalmente, no que tange a definição de funções dos sujeitos educacionais. Tal documento ascende à ideia de uma autonomia à escola, focalizada no sentido de uma Gestão Democrática, tudo isso, em um projeto voltado a universalização do ensino. Em seu artigo 206, inciso VI, afirma que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática



do ensino público” (BRASIL, 2012, p. 121). Sobre a ideia da Gestão, Oliveira *et al* defende que:

A origem da Gestão não está pautada somente no interior da escola, mas sim na construção de forças políticas colocando o bem comum em primeiro plano. A função do gestor como administrador do espaço escolar deve buscar o envolvimento de toda a comunidade [...] não somente na execução das atividades da esfera educacional, mas principalmente no planejamento e na avaliação das mesmas (2011, p. 52).

Atendendo as novas exigências educacionais, surge, a partir destas, a necessidade de se pensar um profissional competente, responsável por administrar o fazer pedagógico, centrando-se na formação continuada do professor e no desenvolvimento do aluno por meio da garantia de um ensino de qualidade. Imediatamente, reconfigura-se o papel do Coordenador Pedagógico, acoplando três funções, já citadas anteriormente, em um só cargo. Logo, a nomenclatura de supervisor pedagógico, entre outras, começa a cair em desuso, passando a vigorar o cargo atual.

Outro aporte fundamental é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, especificamente, em seu artigo 64, mediante a atenção voltada à formação destes profissionais para atuação no espaço educacional. Mais do que nunca, a preocupação das políticas educacional centra-se na garantia de uma qualidade do ensino e no alcance de resultados positivos ao processo ensino-aprendizagem.

Pelo percurso apresentado, a história do Coordenador Pedagógico, em suas diferentes nomenclaturas e mudanças ocorridas, acompanha a trajetória da educação no Brasil, refletindo as múltiplas atribuições conferidas a ele e, conseqüentemente, a desatenção com questões realmente pedagógicas, em vista da resolução de problemas de competência de outros setores. Como vemos, ao longo dos anos, tal profissional viveu uma dualidade no exercício da função: servir as determinações do estado no cumprimento do papel hierárquico imposto ou atuar em benefício dos educadores e educandos.

É evidente que, em nenhum momento, estamos querendo figurar o Coordenador Pedagógico como “um salvador da Pátria”. Pelo contrário, busca-se uma compreensão história sobre este profissional na tentativa de refletir sobre o seu papel na instalação de uma Gestão Democrática no ambiente escolar, a partir da superação de práticas



autoritárias e do envolvimento dos atores com a vida da instituição, função essa, diretamente, correlacionada ao cargo em questão, tornando-o este um mediador do exercício democrático nos processos educacionais, enfoque este apresentado no tópico seguinte.

O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA MEDIAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com Souza (2009 *Apud* RAMOS, 2013, p. 20), a função do Coordenador Pedagógico é, especificamente, mediadora. A prática deste sujeito educacional, diante da proposta de uma Gestão Democrática no ambiente escolar, tem papel fundamental, em especial no contexto das atribuições relacionadas ao profissional docente e os inúmeros processos formativos existentes na escola.

Mediante as exigências das políticas públicas educacionais, cabe ao Coordenador Pedagógico à articulação de métodos que possam assessorar os professores no decorrer do processo ensino-aprendizagem, bem como mediar à relação entre esses docentes e a Gestão. Suas funções são: de liderança, organização, articulação, investigação, incentivo, entre outras, todas com o propósito máximo de favorecer um ensino de qualidade e igualmente significativo e, desse modo, estruturar as atividades pedagógicas a partir da concretude de práticas democráticas na vida da instituição a fim de racionalizar o melhor desempenho educacional. Sobre essa atuação engajada, Hora afirma que:

O desenvolvimento de trabalho na área educacional exige do educador os exercícios de ofícios, artes e artimanhas que, ao lado da fundamentação científica necessária, permitam-lhe a adoção de práticas pedagógicas voltadas para o transformar e transformar-se como pessoa e profissional (2012, p. 17).

Em outras palavras, empregando a ideia da autora ao Coordenador Pedagógico, este necessita se encontrar, enquanto profissional, bem como alcançar sucesso na definição de meios que possam cumprir as exigências sobrepostas a sua função, atuando de forma articulada com a sua realidade e garantindo um trabalho transformador.



Enquanto profissional, o Coordenador Pedagógico é visto como referência no setor escolar, principalmente, pelos familiares dos alunos, visto que, o mesmo está sempre presente no desenrolar das tarefas educativas e na resolução de diversos problemas pertinentes à escola. Assim, tendo em vista o princípio da Gestão Democrática no ambiente educativo, Piletti (1998, p. 125 *Apud* RAMOS, 2013, p. 21) elenca algumas competências do Coordenador Pedagógico a partir de 04 (quatro) dimensões, quais sejam:

- a) Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) Fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Na verdade são muitas atribuições direcionadas a um único profissional, o que acaba resultando em inúmeros desafios presentes na atuação profissional e que, se não administrados corretamente, acabam distanciando o Coordenador Pedagógico de uma atuação eficiente com base democrática.

A dinâmica da escola democrática deve favorecer a esse profissional desempenhar seu papel de articulador, permitindo-lhe a realização de algumas ações, entre elas: acompanhar o trabalho docente e propor diferentes atividades com o intuito de favorecer o processo ensino-aprendizagem, organizar projetos de formação continuada e, desse modo, nortear aprendizados qualificados e qualificadores, encaminhar a participação da comunidade educativa interna e externa na avaliação do projeto pedagógico curricular, atuar com principal aliado da gestão no intuito de colaborar na resolução de situações diversas, dentre outras responsabilidades pertinentes à escola e comunidade escolar. Sem dúvidas, esses encadeamentos de ações projetam o Coordenador Pedagógico como um mediador de um modelo de Gestão Democrática e inclusiva no espaço educacional.



Guiando-se na eficiência de um bom planejamento, elaborado para o dia a dia de do espaço escolar, o Coordenador Pedagógico precisa buscar meios para acompanhar e auxiliar os demais profissionais em todos os pormenores da ação educativa: na avaliação, na aprendizagem, no administrativo, no currículo e nas relações humanas, levando em conta um trabalho igualmente participativo, reflexivo e crítico, com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada indivíduo presente no todo escolar. Schmitz chama a atenção sobre a importância do planejamento na qualidade dos processos educacionais:

Qualquer atividade, para ter sucesso, necessita ser planejada. O planejamento é uma espécie de garantia dos resultados. E sendo a educação, especialmente a educação escolar, uma atividade sistemática, uma organização da situação de aprendizagem, ela necessita evidentemente de planejamento muito sério. Não se pode improvisar a educação, seja ela qual for o seu nível (2000, p. 101).

Na visão do autor, o planejamento é a chave para a condução de um trabalho positivo no espaço escolar e, empregando-o ao Coordenador Pedagógico, podemos entendê-lo como o fio condutor de sua atuação profissional. Este seria o principal instrumento deste profissional mediante as inúmeras competências e exigências que o cercam.

Outro diferencial na prática do Coordenador Pedagógico é conhecer e abarcar, em sua bagagem, a cultura dos diversos atores envolvidos no processo educacional com o intuito de favorecer a sua aceitação entre os membros da comunidade escolar e, com isso, organizar um trabalho significante e contemplante das inúmeras peculiaridades presentes no chão da escola, criando pontes entre os conceitos de democracia e cidadania, preceitos estes tão defendidos nas políticas públicas brasileiras. Sobre essa questão, Lima ressalta seu pensamento ao afirmar que:

Há que se ter a consciência de que professor e também coordenador não têm todas as respostas para todos os eventos que ocorrem, mas as problematizam, encaminhando-as da maneira mais viável possível dentro do que se defende como processo democrático (2007, p. 1).



Por outro lado, é necessário esclarecer que, tanto quanto deveres, esse profissional também possui direitos: de ser bem acolhido no espaço escolar, de ser respeitado no fazer de suas atribuições, tudo isso almejando conduzir o trabalho educativo numa perspectiva exitosa. Inúmeras vezes, no entanto, esse profissional passa a ser visto em um lugar de privilégios, como um concorrente a vaga de outro profissional, como um emissor de ordens e manipulador, entre outras associações pejorativas, as quais se distanciam da real finalidade da educação: a formação integral do aluno e seu aflorar para a vida em sociedade, o que, certamente, distancia de um modelo de Gestão Democrática, aproximando a escola do autoritarismo recorrente. Na perspectiva de uma democracia incorporada na escola, Hora deixa claro que:

Entendo que a democratização almejada nas relações no interior da escola não deve ser encarada como uma visão messiânica e fatalista. É uma grande falácia acreditar que, estando a escola democratizada, a sociedade irá se democratizar, ou que um dia surgirá o “Grande Messias” que irá democratizar a sociedade e, assim, a escola democrática surgirá no seu rastro (2012, p. 19-20).

Para a autora, a aproximação de um modelo democrático não ocorre do “dia para a noite”, nem ao menos da “água para o vinho”, e sim pelo esforço coletivo, pelo amadurecimento de ideias e visões que, muitas das vezes, ainda permanecem enraizadas nas práticas dos profissionais atuantes na escola. O alcance da Gestão Democrática é consequência de um extenso processo de parcerias, de contribuição, de trabalho em equipe, de uma boa liderança, de uma notável mediação. Tudo isso se torna condição para a concretização de modelos democráticos na realidade educacional, em meio a defasagem político-econômico-social existente no país. Com base nesse viés, Hora reitera o compromisso do profissional com a sua atuação, ressaltando que:

Há, então, uma exigência ao administrador-educador de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É a recuperação urgente do papel do diretor-educador na liderança do processo educativo (2012, p. 45).



Assertivamente, mediante a sua competência e especificidades da função, o Coordenador Pedagógico se torna o principal mediador da Gestão Democrática na escola, visto que, seu papel se dá nas inúmeras relações estabelecidas, sendo, portanto, um necessário líder, cuja responsabilidade é a condução dos processos administrativos e pedagógicos com a finalidade de alavancar o desenvolvimento dos diversos setores que compreendem a instituição. Projetar a Gestão Democrática na figura do Coordenador é, sem dúvidas, caminhar num leque de possibilidades de um trabalho eficiente, significativo e envolvente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelas discussões apresentadas, fica claro que, muito mais do que um “quebra-galho”, “faz tudo”, “salvador da Pátria”, “apagador de incêndios”, dentre outros termos associados no decorrer do tempo, o Coordenador Pedagógico comporta uma função que vai além de qualquer outra. Primeiramente, por dispor de uma série de possibilidades que permitem o modelamento da prática educativa, sendo, nesse caso, um instrumento de mediação da Gestão Democrática, abolindo modelos tradicionalistas e não contemplantes da realidade escolar, tornando-se um guia e um referencial para uma educação de qualidade aos moldes de um ensino democrático.

Em uma perspectiva histórica é evidenciado que a função deste profissional não é algo novo, mas sim uma prática que vem cravando-se na história da educação brasileira, apenas adaptada no decorrer dos anos de acordo com as exigências direcionadas ao setor educacional. Mediante um cenário de retrocessos e desmontes de direitos, cabe ao Coordenador Pedagógico defender os interesses da escola, digo o bem comum, necessitando assim, desvincular-se de toda e qualquer finalidade ideológica, passando a agir em prol do coletivo, ação necessária na garantia de uma atuação democrática.

Em linhas gerais, enxerga-se o coordenador pedagógico em posição central nas relações concebidas na escola, por meio de sua ligação direta com a gestão e os demais atores educacionais, induzindo assim sua importância e contribuição na implementação da gestão democrática.

Conscientemente, em nenhum momento pretende-se colocar o Coordenador Pedagógico em um pedestal, sendo o grande responsável pelas mudanças requeridas no



ambiente escolar, pois, como já vimos isso depende de uma atuação coletiva e coerente com finalidades comuns. Do contrário, pretendemos com o estudo sinalizar novos olhares para este profissional na busca de desvincular opiniões concretizadas e, com isso, apontar possíveis caminhos que possam estar servindo de base ao repensar da escola, aproximando-a de um modelo democrático com vistas a um trabalho contributivo e harmônico no interior das relações existentes. Muito mais do que refletir, nossa finalidade é direcionar ideias a fim de romper com velhos paradigmas que, na maioria dos casos, acabam distanciando os profissionais do que realmente acreditam. Fica, portanto, a nossa contribuição e a esperança de outras investigações na área.

REFERÊNCIAS

ALVES, Washington Lair Urbano. **A história da Educação no Brasil: da Descoberta à Lei de Diretrizes e Bases de 1996**. Lins, SP: UNISALESIANO, 2009. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/47650.pdf> Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Câmara dos Deputados. 35ª ed. Brasília, DF: Biblioteca Digital, 2012. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br> Acesso em: 28 set. 2020.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 18ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O Coordenador Pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Revista de Educação Educere Et Educare**. Vol. 2, nº 4. Paraná: UNIOESTE, 2007, p. 77-90. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/download/1656/1343> Acesso em: 22 set. 2020.

OLIVEIRA, Anna Karollina de Souza *et al.* Gestão, Coordenação e Orientação Educacional: trabalho integrado para o bom funcionamento da escola. **Revista Pesquisa & Criação**. Vol. 10, nº 1. Rondônia: UNIR, 2011, p. 51-66. Disponível em: <http://www.periodicos.unir.br/index.php/propeq/article/download/394/416> Acesso em: 25 set. 2020.

PILETTI, Nelson. Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental. São Paulo: Ática, 1998. *In*: RAMOS, A. O. **A Gestão Democrática e o trabalho do Coordenador Pedagógico em uma escola pública do Distrito Federal**. Brasília, DF: UnB, 2013, p. 1-53. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8888/1/2013_ArinaldaOliveiraRamos.pdf Acesso: 25 set. 2020.



SCHMITZ, Egídio. **Fundamentos da Didática**. 7ª ed. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2000.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de Gestão Escolar Democrática. Vol. 25, nº 3. Belo Horizonte: Eduque, 2009. *In*: RAMOS, A. O. **A Gestão Democrática e o trabalho do Coordenador Pedagógico em uma escola pública do Distrito Federal**. Brasília, DF: UnB, 2013, p. 1-53. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8888/1/2013_ArinaldaOliveiraRamos.pdf Acesso: 25 set. 2020.