

PODER E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS DO IF BAIANO

Caroline Tourinho Matos¹
Lídia Boaventura Pimenta²

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de identificar a composição dos órgãos colegiados do IF Baiano, além de compreender a sua importância na estrutura organizacional, envolvendo o processo de tomada de decisões. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, sob natureza descritiva lançando mão de instrumentos de pesquisas bibliográficas acompanhada da pesquisa documental. A partir da perspectiva de conceitos de poder, organização, competências dos órgãos colegiados e gestão democrática enfatizou-se a importância de planejar, estabelecer prioridades, controlar, agir com disciplina e a utilização das diferentes ferramentas de controle e gestão, no intuito de alcançar a eficiência e eficácia para as organizações públicas. O IF Baiano, ao ter em sua estrutura os órgãos colegiados consultivos, deliberativos e de controle, a exemplo do Consup, Codir, CEPE, CGD, CGIGR, permite a participação na gestão, no processo de tomada de decisão, quando assegura a inserção dos segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Palavras-chave: Poder, Estrutura organizacional, Órgãos colegiados, Tomada de decisão.

INTRODUÇÃO

As organizações públicas possuem características, bastante peculiares, que individualizam o estudo e os procedimentos adotados em relação a elas. O desenho organizacional público, na realidade brasileira, é fornecido pela lei e normalmente é o clássico da burocracia, com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos.

Este trabalho apresenta o atual contexto dos órgãos colegiados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano), com o objetivo de identificar a composição, além de compreender a sua importância na estrutura organizacional, envolvendo o processo de tomada de decisões.

O estudo utiliza como respaldo teórico o conceito de poder, organização, competências dos órgãos colegiados e gestão democrática a fim de enfatizar a importância de planejar, estabelecer prioridades, controlar, agir com disciplina, utilizar as diferentes ferramentas de controle e gestão, na busca da eficiência e eficácia para as organizações públicas. Tem, ademais, a intenção de contribuir para que os gestores do IF Baiano encontrem

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, carolineturismo@gmail.com;

² Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, lpimenta@uneb.br

os meios no sentido de que o trabalho realizado no âmbito da instituição seja executado de forma ágil, eficaz e principalmente qualificada.

Os órgãos colegiados dos Institutos Federais decorrem de uma prescrição normativa, constante na Lei Federal Nº 9.394 de 20/12/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), conforme disposto no seu Art. 56, que versa sobre a necessidade das instituições públicas de educação superior (IES) obedecerem ao princípio da gestão democrática, assegurando a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano) é uma autarquia federal que goza de autonomia política, administrativa, financeira e patrimonial, com regimento próprio e que tem como premissa básica da gestão, o atendimento ao princípio da legalidade, com caráter impositivo e normativo (IF BAIANO, 2012). É organizado em estrutura multicampi e a administração tem como órgãos colegiados superiores, o Colégio de Dirigentes, Conselho Superior e o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) e os seguintes comitês: o Comitê de Governança Digital (CGD), o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles (CGIGRC) (IF BAIANO, 2014).

Nos órgãos colegiados, há representações diversas que se esforçam em garantir que as relações sejam pautadas pela paridade, nos processos de discussão, tomada de decisões, acompanhamento de ações, avaliação e controle dos resultados, constituindo importante instrumento para uma gestão estratégica transparente e participativa.

METODOLOGIA

O percurso metodológico possui natureza descritiva e exploratória, apoiado na abordagem qualitativa. Classifica-se como descritiva, pois possui como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2007, p.52). Conforme André (2004, p. 17) a pesquisa qualitativa se caracteriza por ser um “[...] estudo do fenômeno em seu acontecer natural” se opondo ao método quantitativo de pesquisa, levando em conta todos os componentes de uma situação. É rica em dados descritivos, com um plano aberto e flexível, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada. Para Cervo e Bervian (2006, p.69), o estudo exploratório “é normalmente o passo inicial do processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

Paralelo a isso, a fim de melhor atender aos objetivos propostos realizou-se um estudo por meio de uma pesquisa de cunho documental e bibliográfico, focada na análise do Estatuto e no Regimento Geral do IF Baiano, ambos disponíveis no site do Instituto, além das leis que regulam a criação dos Institutos Federais e a LDB de 1996, no intuito de aprofundar as reflexões e criar os espaços de diálogos e inovar por meio dos resultados encontrados (GIL, 2007).

De acordo com Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc. Segundo Gil (2007, p.44), o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, nesse estudo, os documentos se configuram como dados primários, pois não receberam nenhum tipo de trabalho analítico.

DESENVOLVIMENTO

Os órgãos colegiados do IF Baiano, nosso objeto de estudo é composto por cinco representações, os superiores que são o Conselho Superior (Consup), o Colégio de Dirigentes (Codir) e o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) e os seguintes comitês: Comitê de Governança Digital (CGD) e o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles (CGIGRC). Para um melhor entendimento alguns conceitos importantes são discutidos, tais como: poder, organização, competências dos órgãos e gestão democrática, bem como a percepção da atuação funcional e estrutura organizacional.

Os chamados órgãos colegiados, segundo Lafayette Pondé (1995, p.253), são centros de poder providos de uma pluralidade de pessoas, tomadas estas como uma unidade funcional, um 'collegium', ou coletividade organizada, contínua, 'individualizada', mantida por um vínculo associativo, cujas decisões resultam de um processo de elaboração de que participam as declarações pessoais dos seus componentes, expressas em um momento dado e sob uma forma determinada.

Em seguida, a estratégia consiste em conceituar a organização, considerando que a unidade de estudo é uma organização educacional, a qual de acordo com Luporini & Pinto (1995), consiste em “uma ligação de deveres ou funções para a consecução de objetivos específicos”. Complementando esse conceito, apresenta-se também Chinelato (2000, p.158), quando menciona “que é a disposição harmoniosa dos recursos humanos, materiais e tecnológicos, de modo a realizar um trabalho integrado, eficiente e eficaz apresentando boa produtividade”.

Nessa concepção de organização, tem-se que a instituição pública apresenta uma estrutura formal, determinada pelo organograma clássico. Nesse modelo as relações são complexas, estáveis e formais. A estrutura ou desenho organizacional funciona como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades institucionais, (OLIVEIRA, 2013, p.68), atuando como um instrumento possibilitador de maximizar a eficiência (CHIAVENATO, 2014, p.360). A estrutura de hierarquia e de autoridade da organização, também transparece através dela, evidenciando suas relações de subordinação e seus valores culturais (MILES e SNOW apud STONER e FREEMAN, 2003).

A estrutura organizacional é responsável por estabelecer a estrutura de poder que de uma forma ampla, compreende-se como habilidade de um indivíduo para controle ou domínio sobre outros. Tem sua origem na filosofia política, quando busca o entendimento das relações sociais. Para que uma instituição possa alcançar seus objetivos de forma efetiva, há a necessidade do controle e limitação da liberdade dos indivíduos ali presentes. E na organização pública o poder segue o modelo chamado racional, que de acordo com Weber (2002, p.26), tem como seu tipo mais puro a burocracia. E possui como ideia básica que “qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma”.

O aporte de Weber (2002) para o estudo das organizações teve como pressuposto seu trabalho sobre a burocracia, onde descreveu as organizações burocráticas de uma perspectiva dimensional, servindo como premissa para as definições subsequentes sobre estrutura burocrática. Hall (1978), por razões metodológicas, reduziu essas dimensões a seis: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, normas extensivas, sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo, impessoalidade das relações, promoção e seleção baseados na competência técnica (HALL,1978).

A existência de burocracia no setor público, tomada aqui como necessidade de regramento, conforme exposto acima, coexiste com a participação dos atores sociais nas decisões das organizações, fomentada pelos mecanismos de distribuição do poder, dentre os quais, os órgãos colegiados recebem destaque. No que tange ao aspecto formal, estes mecanismos estão submetidos ao conjunto legal e normativo que impõe regras e determina níveis e modalidades de funcionamento estabelecendo uma participação organizada (MEISTER, 1981).

Nessa perspectiva de estrutura organizacional, aborda-se a administração colegiada, a qual para Prais (1996, p.83) é entendida como “fenômeno educativo, na exata medida em que se firma como exercício participativo do processo decisório educacional, efetivando uma

prática de democratização institucional”. Assim, os órgãos colegiados conduzem à uma gestão democrática, baseada na participação de diversos atores sociais, cabendo-lhes a competência de análise, avaliação, controle e acompanhamento das ações decididas e implementadas num prisma de desenvolvimento institucional.

No que se refere aos elementos primordiais para a concepção de uma gestão democrática, Lima, (2013, p.27-50), resume assegurando que existem três elementos básicos: a participação, a descentralização e a autonomia. Consubstancia observando que só é factível a gestão democrática quando o poder está descentralizado e, na mesma linha existem sujeitos participativos no sistema e que, ao atuarem no processo decisório, contribuem na perspectiva de “consolidar o movimento histórico necessário para tornar as instituições democráticas e, assim, fazer a democracia avançar.” (LIMA, 2013, p.27-50).

A gestão participativa é a forma de exercício democrático da gestão, porém apresenta, por outro lado a relação de deveres e responsabilidades, caracterizando-se em uma gestão da participação e, gestão eficaz. Se por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva implicando na participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais, bem assim de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2013, p. 106).

As IES são consideradas organizações complexas não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada ao ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações (BERNARDES; TAVARES FILHO, 2005). No caso da instituição em estudo, esta ainda deve atender às necessidades e características de uma estrutura organizacional *multicampi*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse esteio de estrutura organizacional, demonstra-se a função e composição dos órgãos colegiados do IF Baiano, conforme Quadro I.

QUADRO I: Demonstrativo dos Órgãos Colegiados do IF Baiano

ORGÃOS COLEGIADOS DO IF BAIANO				
FUNÇÃO E COMPOSIÇÃO				
CONSUP	CODIR	CEPE	CGD	CGIGRC
<p>- órgão máximo do Instituto;</p> <p>- órgão consultivo e deliberativo;</p> <p>- presidido pelo reitor e composto por representantes eleitos dos docentes, dos discentes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Diretório Acadêmico do IF Baiano, das Seções Sindicais do IF Baiano, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal.</p> <p>- suas reuniões ocorrem a cada dois meses;</p> <p>- o conselho segue o princípio da gestão democrática;</p> <p>- possui regimento interno que estabelece no Art. 15, as competências do conselho;</p> <p>- o mandato dos membros do Conselho Superior é de 2 (dois) anos, admitida uma recondução para mandato subsequente.</p> <p>- vincula-se ao conselho, a Auditoria Interna, órgão técnico de controle do Instituto Federal Baiano.</p>	<p>- órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria;</p> <p>- órgão consultivo;</p> <p>- é presidido pelo reitor e composto pelos pró-reitores e diretores gerais dos campi;</p> <p>- suas reuniões ocorrem uma vez por mês.</p>	<p>- órgão consultivo e deliberativo;</p> <p>- trata da organização e do funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções indissociáveis nas áreas de ensino, de pesquisa e de extensão;</p> <p>- possui regimento interno que estabelece no Art. 3º, as competências do conselho;</p> <p>- será presidido por um(a) dos(as) pró-reitores(as), escolhido(a) pelos demais membros do Conselho e é composto pelo Pró-Reitor (a) de Ensino; Pró-Reitor (a) de Extensão; Pró-Reitor (a) de Pesquisa e Inovação; Pró-Reitor (a) de Desenvolvimento Institucional; 02 (dois) representantes do segmento diretor(a) acadêmico(a); 01 (um) representante do segmento coordenador(a) de pesquisa; 01 (um) representante do segmento coordenador(a) de extensão; 02 (dois) representantes dos(as) servidores(as) docentes efetivos; 02 (dois) representantes dos(as) servidores(as) técnico-administrativos efetivos; 02 (dois) representantes dos(as) discentes, sendo 01 (um) do ensino básico e 01 (um) do ensino superior; 01 (um) representante dos egressos.</p> <p>- o mandato dos membros do conselho é de 2 (dois) anos, admitida uma recondução para mandato subsequente.</p> <p>- a presidência poderá ser exercida de forma colegiada entre presidente e vice-presidente.</p>	<p>- órgão consultivo e deliberativo;</p> <p>- tem a finalidade de promover a eficiência e a eficácia dos órgãos do IFBaiano, relacionados com a aplicação de recursos, investimentos e custeio na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC);</p> <p>- as ações estão alinhadas aos objetivos e as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);</p> <p>- composto pelo Diretor de Gestão da Tecnologia da Informação; Coordenador de Tecnologia; Coordenador de Sistemas; um representante (um titular e um suplente) indicado pelo Diretor Geral de cada campus, sendo pelo menos um membro da TIC de sua unidade; um representante (um titular e um suplente) indicado pela Diretoria de Gestão de Pessoas; um representante (um titular e um suplente) indicado por cada Pró-reitoria.</p>	<p>- instituído pela Portaria nº 2.997 de 30 de novembro de 2018;</p> <p>- presidido pelo reitor e é composto pelo Pró-Reitor (a) de Ensino; Pró-Reitor (a) de Extensão; Pró-Reitor (a) de Pesquisa e Inovação; Pró-Reitor (a) de Desenvolvimento Institucional e pelos Diretores de todos os campi do instituto;</p> <p>- elaborar, manter e revisar periodicamente o processo de gestão de riscos, alinhado às estratégias institucionais.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019

A importância dos órgãos colegiados do IF Baiano consiste no fato de funcionarem como forma de proposição de ações e políticas institucionais, de diálogo e debate, assim como

de fiscalização, gestão e controle interno. No que tange, aos assuntos específicos, eles elaboram diretrizes, critérios, mecanismos e estratégias para ações relacionadas a temas de interesse institucional.

A formação e composição dos órgãos colegiados do IF Baiano, conforme retrata o Quadro I, demonstram que existe uma participação de vários atores educacionais, eleitos pela comunidade institucional, contribuindo, dessa forma, para a gestão democrática, na medida em que essa está diretamente condicionada à participação, que é exercida em um caráter de descentralização dos poderes hierárquicos, por meio de decisões e ações em conjunto. Neste sentido, a gestão democrática no espaço educacional presume decisões coletivas.

As relações estabelecidas nas reuniões colegiadas tendem a utilizar a ponderação e a consensualidade na prevenção e na composição de conflitos, principalmente no que diz respeito às decisões referentes às diretrizes institucionais. Já que são multifacetadas em razão da estrutura burocrático-racional da instituição e influenciam a busca de soluções para os diversos contextos organizacionais.

A relevante atuação dos colegiados na gestão da unidade organizacional e no controle interno do IF Baiano decorre não somente do disciplinamento específico da entidade e da LDB, mas também no dever de supervisão, conforme expresso pelo art. 26 do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/67, que disciplina a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa.

Nesta perspectiva, as decisões colegiadas devem ser pautadas por meio de ações que direcionam para o planejamento, controle, a eficiência e a competitividade, funcionando como institutos para alavancar e garantir um desempenho de qualidade nas atividades do IF Baiano, e respaldam o processo de tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar a composição dos órgãos colegiados do IF Baiano, além de compreender a sua importância na estrutura organizacional, envolvendo o processo de tomada de decisões, utilizando-se a pesquisa de natureza descritiva e exploratória e abordagem qualitativa, instrumentalizada pelas pesquisas bibliográfica e documental.

Os órgãos colegiados são formados por diversos atores institucionais conforme evidencia o Quadro I, baseados no princípio da gestão participativa, tendo como funções as ações deliberativas, consultivas, mobilizadoras e fiscalizadoras atinentes ao IF Baiano.

A gestão colegiada tem um papel fundamental para a instituição, cabendo a esta a estruturação organizacional, a tomada de decisão, o planejamento, controle das ações que serão executadas na unidade educacional. A gestão é, pois, a ação por meio da qual utiliza-se dos meios e procedimentos para o alcance dos objetivos organizacionais, compreendendo os aspectos gerenciais e administrativos.

Paradoxalmente, às vantagens de uma gestão participativa, chamamos atenção para o fato de a instituição ao ser pública e ter decisões colegiadas torna delicados, complexos e morosos vários processos, em razão da conotação política de algumas deliberações. Agregamos ainda que o controle público influencia no planejamento e na gestão. Em alguns casos, esse controle sobrecarrega de várias formas os processos operacionais e administrativos ou, em alguns momentos, se opõem a eles.

A gestão escolar é uma perspectiva conceitual com ênfase em intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por profissionais da educação e consubstanciadas em ações de autonomia, as quais não apenas se revelam na qualidade de decisões políticas, sociais e administrativas apontadas segundo a análise de contextos organizacionais e de seu processo decisório, mas busca estabelecer relações entre os objetivos e dimensões organizacionais de forma mais democrática.

O IF Baiano, ao ter na sua composição estrutural os órgãos colegiados consultivos, deliberativos e de controle, Consup, Codir, CEPE, CGD, CGIGR mostrou que está seguindo às prescrições normativas e para além disso, está atento ao princípio da gestão democrática e participativa, na medida em que assegura a inserção dos segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Acredita-se que este estudo alcançou os objetivos estabelecidos, uma vez que tornou possível identificar a composição dos órgãos colegiados e sua importância nas práticas institucionais, especialmente no que tange à tomada de decisão, poder, planejamento e controle. Neste contexto, registra-se que as decisões participativas auxiliam na gestão democrática e de processos participativos de tomada de decisões, em um ambiente educacional, de formação profissional e cidadã.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas, SP, 2004, p.17.

BERNARDES, J. F.; TAVARES FILHO, J. P. Os desafios da universidade como organização. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, V, 2005, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2005.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 3 ago. 2019.

BRASIL. **LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm. Acesso em: 4 ago. 2019.

BRASIL. **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 3 ago. 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.69.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. São Paulo: Elsevier – Campus, 2014, p.360.

CHINELATO, Filho João. **O&M Integrado à Informática**. 11ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000, p.158.

_____. Estatuto Do Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, 2014. Disponível em: <http://www.ifbaiano.edu.br/unidades/santaines/files/2017/07/2.-Estatuto.pdf> Acesso em: 01 ago 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p.44; p.52.

HALL, Richard H. **O conceito de burocracia**: uma contribuição empírica. In: HEADY, Ferrel. **Administração pública**: uma perspectiva comparada. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2013, p.106.

LIMA.A.B. Adeus à gestão(escolar) democrática. **Revista arquivo Brasileiro de Educação**. Belo Horizonte, v.1, p.1, p.27-50, 2013.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas administrativos**: uma abordagem moderna de O&M. São Paulo: Atlas, 1995.

MEISTER, A. L' **autogestion en uniforme**. Toulouse: Privat, 1981.

MILES, R. E. & SNOW, C. E. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 21^a. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p.68.

_____. Regimento Geral do IF Baiano, 2012. Disponível em: <http://www.ifbaiano.edu.br/unidades/guanambi/files/2015/12/Regimento-Geral.pdf>. Acesso em: 02 ago 2019.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração Colegiada na Escola Pública**, 4^a ed., Campinas, SP, Ed. Papyrus, 1996, p.83.

PONDÉ, Lafayette. **Estudos de direito administrativo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995, p.253.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo; Cortez, 2007, p.122.

WEBER, Max. **Conceitos Básicos da Sociologia**. Trad. Gabriel Gohn. São Paulo: Centauro, 2002, p.26.