

# Aula 70 – Gestão do Pacto pela Alfabetização e Avaliações Diagnósticas



## Objetivos de Aprendizagem

Ao final desta aula, você será capaz de:



### Articular

A implementação de políticas públicas de alfabetização (como o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada) com a realidade escolar local.



### Interpretar

Dados de avaliações diagnósticas e de larga escala para identificar padrões de defasagem na aprendizagem da leitura e escrita.



### Elaborar

Planos de ação interventivos e inclusivos para estudantes não alfabetizados do 3º ano em diante, utilizando princípios da neurociência e do DUA.



### Gerenciar

O replanejamento pedagógico com base em indicadores, promovendo a equidade racial e social no processo de alfabetização.

## Contextualização e Relevância

A coordenação pedagógica atua como o elo fundamental entre as macropolíticas educacionais — desenhadas em nível federal ou estadual — e a realidade da sala de aula. O "Pacto pela Alfabetização" não deve ser encarado apenas como um documento burocrático ou uma fonte de recursos, mas como um compromisso ético e social com o direito de aprender. Em um cenário pós-pandêmico, onde as lacunas de aprendizagem se aprofundaram, a gestão eficiente dos processos de alfabetização tornou-se a prioridade número um das escolas brasileiras. O coordenador que domina a análise de dados diagnósticos deixa de atuar no "achismo" e passa a liderar com precisão cirúrgica, garantindo que nenhum aluno fique para trás.

## Mapa da Aula

Nesta aula, percorreremos a seguinte trajetória:

01

### Políticas Públicas

A arquitetura dos Pactos de Alfabetização e o papel do gestor.

03

### Intervenção Pedagógica

Planos de ação para o ciclo de alfabetização e para a correção de fluxo (3º ao 5º ano).

02

### Cultura de Dados

Da aplicação da avaliação diagnóstica à leitura pedagógica dos resultados.

04

### Tendências e Inclusão

Neurociência, Tecnologias Digitais e Educação Antirracista na alfabetização.

# A Arquitetura dos Pactos de Alfabetização e o Regime de Colaboração

Historicamente, o Brasil tem implementado diversas políticas para erradicar o analfabetismo funcional e garantir a alfabetização na idade certa. Desde o PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) até o mais recente **Compromisso Nacional Criança Alfabetizada**, a lógica subjacente é o regime de colaboração entre União, Estados e Municípios. Para o coordenador pedagógico, compreender essa arquitetura é vital. Não se trata apenas de receber materiais didáticos ou formações; trata-se de alinhar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola às diretrizes nacionais, garantindo que os recursos e as metodologias propostas cheguem efetivamente ao chão da escola.

## Liderança Estratégica

A adesão a esses pactos exige que a coordenação pedagógica assuma uma postura de liderança estratégica. O coordenador é o responsável por traduzir as metas abstratas do Ministério da Educação em práticas tangíveis. Isso envolve organizar a formação continuada dos professores em serviço, garantindo que eles compreendam os princípios fonológicos e de letramento que embasam o programa. Muitas vezes, a resistência docente a novos programas surge da falta de clareza sobre "como" implementar. O coordenador deve atuar como um facilitador, desmistificando a burocracia e focando na pedagogia.

## Monitoramento Constante

Além disso, a gestão do pacto envolve o monitoramento constante. As políticas atuais enfatizam a gestão baseada em resultados, o que significa que a escola deve prestar contas não apenas financeira, mas pedagogicamente. O coordenador deve estabelecer rotinas de verificação, onde o foco não é a fiscalização punitiva, mas o acompanhamento solidário. Entender que o pacto é uma ferramenta de apoio e não de controle externo é o primeiro passo para engajar a equipe docente na transformação dos índices de alfabetização da escola.

❏ **NOTA IMPORTANTE:** As informações regulatórias sobre programas como o "Compromisso Nacional Criança Alfabetizada" e outras políticas do MEC citadas nesta seção estão atualizadas até o ano de 2025. Consulte sempre as fontes oficiais (Diário Oficial da União, portarias do MEC) para verificar possíveis alterações nas diretrizes, prazos e financiamentos.

# Avaliações Diagnósticas: Além do "Certo e Errado"

A avaliação diagnóstica é a bússola da gestão pedagógica. Diferente das avaliações somativas, que visam classificar ou dar notas, a diagnóstica tem a função de investigar o estado atual do conhecimento do aluno. No contexto da alfabetização, isso é crucial. O coordenador pedagógico deve orientar os professores para que a "provinha" ou sondagem não seja vista como um momento de tensão, mas como uma oportunidade de escuta. Saber que o aluno "tirou 4" não diz nada sobre como ele pensa; saber que ele escreve "CVL" para "CAVALO" revela uma hipótese silábico-alfabética que exige intervenções específicas.

## Mudança de Mentalidade

Implementar uma cultura avaliativa diagnóstica requer uma mudança de mentalidade. Frequentemente, professores sentem-se avaliados pelo desempenho dos alunos e podem, inconscientemente, mascarar dificuldades ou "ajudar" durante a sondagem.

## Segurança Psicológica

O coordenador precisa trabalhar a segurança psicológica da equipe, deixando claro que identificar defasagens não é atestar incompetência docente, mas sim o ponto de partida necessário para o trabalho.

## Transparência nos Dados

A transparência nos dados é o único caminho para a evolução. Sem um diagnóstico real, qualquer planejamento é apenas uma suposição.

## A Importância da Periodicidade e do Registro

Uma avaliação diagnóstica isolada no início do ano é insuficiente. O processo de alfabetização é dinâmico e, com os estímulos da neuroplasticidade, as conexões cerebrais de leitura mudam rapidamente. O coordenador deve estabelecer um calendário de sondagens periódicas (bimestrais ou trimestrais) para monitorar a evolução das hipóteses de escrita e da fluência leitora. Mais importante do que aplicar o teste é o registro e a análise desses dados. Planilhas de monitoramento que mostram a migração dos alunos entre os níveis (pré-silábico, silábico, alfabético) permitem visualizar a eficácia das estratégias adotadas.

# Análise de Dados e Gestão Baseada em Evidências



Em 2025, a gestão baseada em dados (Data-Driven Education) é uma competência indispensável. O coordenador pedagógico precisa ter letramento em dados para interpretar os resultados das avaliações externas (como o Saeb e avaliações estaduais) e internas. Não basta olhar para a média da turma; é preciso desagregar os dados. Quem são os alunos que não avançaram? Existe um padrão de erro comum que indica uma falha no ensino de determinada habilidade, como a consciência fonológica ou a decodificação?

## Clínicas de Dados

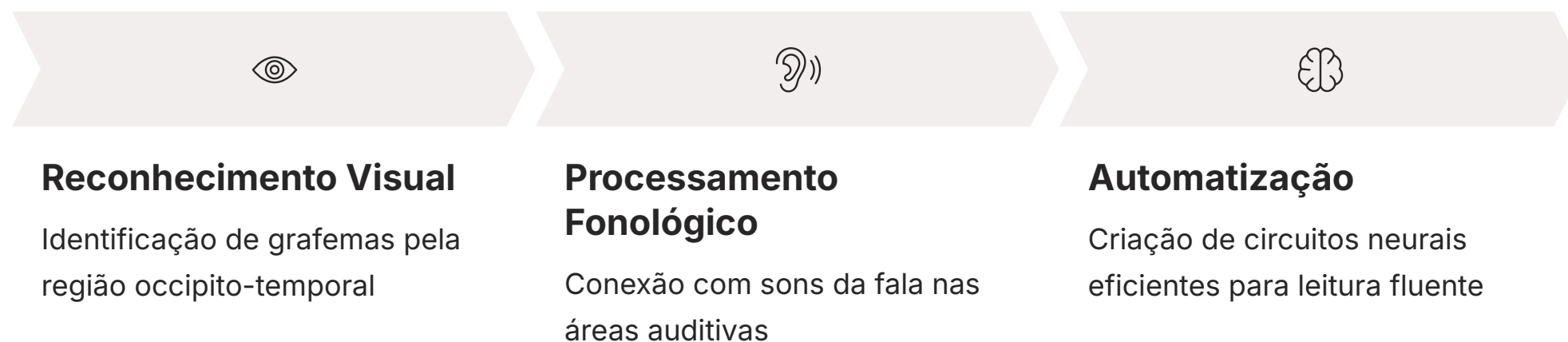
A análise deve ser feita de forma colaborativa. As reuniões pedagógicas (HTPC) devem ser transformadas em "clínicas de dados". O coordenador projeta os resultados (anonimizados ou não, dependendo do contexto ético e estratégico) e convida o grupo a formular hipóteses. "Por que a turma A avançou mais na escrita, mas a turma B está melhor na leitura?". Esse tipo de questionamento investigativo retira a culpa do indivíduo e foca nos processos didáticos. A gestão baseada em evidências substitui a intuição pela constatação científica, permitindo ajustes de rota mais rápidos e assertivos.

### Identificando os "Invisíveis"

Um dos maiores perigos na análise de médias é a invisibilização dos alunos com maiores dificuldades. Em uma sala onde 80% dos alunos estão alfabetizados, é fácil para o professor seguir o ritmo da maioria e deixar os 20% restantes "copiando da lousa". O coordenador deve ser o guardião desses estudantes. Ao analisar os dados, seu olhar deve recair prioritariamente sobre aqueles que estão estagnados nas hipóteses iniciais de escrita. A gestão do pacto pela alfabetização é, essencialmente, uma gestão de equidade: dar mais a quem precisa de mais.

# Neurociência Aplicada: Compreendendo o Cérebro Leitor

Para orientar intervenções eficazes, o coordenador precisa dominar os fundamentos da **Neurociência da Alfabetização**. A leitura não é um processo natural como a fala; ela exige uma "reciclagem neuronal" de áreas do cérebro originalmente destinadas ao reconhecimento de faces e objetos. A região occipito-temporal ventral esquerda (conhecida como a "caixa de letras do cérebro") precisa ser treinada para reconhecer grafemas e conectá-los aos fonemas processados nas áreas auditivas. Quando um aluno não aprende a ler, geralmente há uma falha nessa conexão ou na automatização desse circuito.



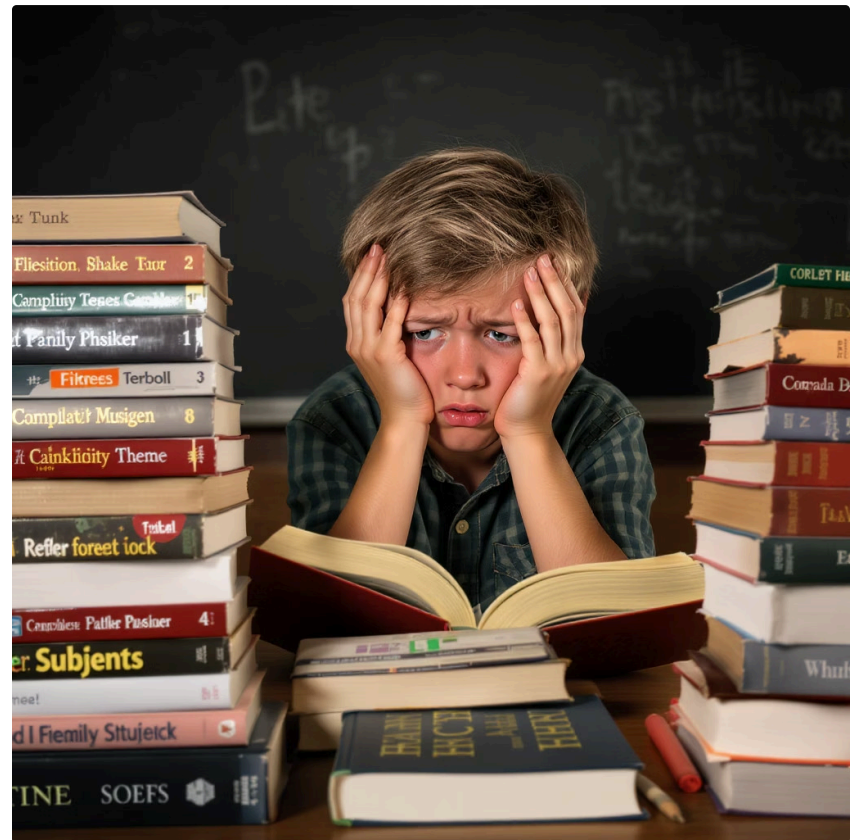
Compreender isso muda a forma como o coordenador orienta o professor. Métodos que focam excessivamente na visualização global da palavra sem o ensino explícito das correspondências grafema-fonema podem dificultar essa reciclagem neuronal, especialmente para crianças com menos estímulos letrados em casa. O coordenador deve incentivar práticas que fortaleçam a **consciência fonológica** (percepção dos sons da fala) e a instrução fônica sistemática, que são as abordagens com maior evidência científica de eficácia.

## O Papel da Emoção na Aprendizagem

A neurociência também nos ensina que o sistema límbico (emocional) pode bloquear ou facilitar o aprendizado. Crianças que sofrem pressão excessiva, medo do erro ou estigmatização por não saberem ler entram em um estado de estresse que libera cortisol, prejudicando o funcionamento do córtex pré-frontal e do hipocampo (memória). Portanto, o plano de intervenção não pode ser apenas cognitivo; ele precisa ser afetivo. O coordenador deve garantir que o ambiente de aprendizagem seja seguro e acolhedor, onde o erro é visto como parte do processo construtivo.

# O Desafio do 3º Ano em Diante: Alunos Não Alfabéticos

Quando um aluno chega ao 3º, 4º ou 5º ano sem estar alfabetizado, o desafio se multiplica. Ele enfrenta o que chamamos de "Efeito Mateus" na educação: os ricos em leitura ficam cada vez mais ricos (aprendem vocabulário e conteúdos de outras matérias), e os pobres em leitura ficam cada vez mais pobres (não acessam os textos de História, Ciências, Matemática). O fosso de aprendizagem se alarga exponencialmente. Para o coordenador, gerenciar essa situação exige urgência e sensibilidade. Não se pode simplesmente aplicar as atividades do 1º ano para um aluno de 10 anos, pois isso seria infantilizador e desmotivador.



Esses alunos frequentemente desenvolvem mecanismos de defesa para esconder sua dificuldade, como mau comportamento ou apatia. O coordenador precisa orientar os professores a separar a indisciplina da frustração pedagógica. O diagnóstico tardio exige uma "operação de resgate". É necessário criar um plano de ação que seja intensivo na aquisição do código escrito, mas que respeite a faixa etária e os interesses do estudante. O material didático deve ser adaptado: textos com temas adequados à idade (esportes, jogos, cultura pop), mas com complexidade sintática e vocabular ajustada ao nível de leitura.

## **Combate ao Estigma**

A gestão desse processo passa pelo combate ao estigma. O aluno não alfabetizado no ciclo avançado muitas vezes já introjetou o rótulo de "incapaz". O coordenador deve trabalhar com a equipe docente e com a família para reconstruir a autoimagem desse estudante. Celebrar pequenas vitórias é fundamental. Se o aluno avançou da hipótese pré-silábica para a silábica, isso é um sucesso neurológico imenso que deve ser reconhecido. A motivação é o combustível da persistência necessária para vencer o analfabetismo tardio.

# Plano de Ação: Estrutura e Intencionalidade

Um plano de ação eficaz não é um documento de gaveta. Ele deve ser uma ferramenta viva, estruturada com base na metodologia 5W2H (O que, Por que, Quem, Quando, Onde, Como, Quanto). Para os alunos com defasagem na alfabetização, o coordenador deve auxiliar o professor a definir metas de curto prazo. "Alfabetizar o aluno" é uma meta muito ampla. Uma meta melhor seria: "Garantir que o aluno domine todas as correspondências grafema-fonema das consoantes simples em 4 semanas". Metas específicas permitem monitoramento específico.

1

## Definir Metas Específicas

Estabelecer objetivos claros e mensuráveis de curto prazo para cada aluno ou grupo

2

## Alocar Recursos

Organizar tempos, espaços e materiais diferenciados para intervenção

3

## Implementar Agrupamentos

Criar grupos produtivos com instrução focalizada durante a aula

4

## Monitorar Progresso

Avaliar continuamente e ajustar estratégias conforme necessário

O plano deve prever tempos e espaços diferenciados. Se a escola dispõe de contraturno ou professor de apoio, esses recursos devem ser alocados prioritariamente para a alfabetização. Se não dispõe, o coordenador deve ajudar o professor regente a organizar a sala de aula em **agrupamentos produtivos**. Enquanto a turma realiza uma atividade autônoma, o professor dedica 15 a 20 minutos de instrução focalizada ao pequeno grupo de alunos não alfabéticos. Essa diferenciação pedagógica é essencial; tratar desiguais como iguais apenas perpetua a desigualdade.

# Metodologias de Intervenção e Agrupamentos Produtivos

A intervenção pedagógica não pode ser "mais do mesmo". Se o aluno não aprendeu com o ensino coletivo padrão, insistir na mesma metodologia é ineficaz. O coordenador deve apresentar ao corpo docente estratégias de **Ensino Sob Medida** (Teaching at the Right Level). Isso envolve agrupar alunos com necessidades semelhantes — independentemente da série, se a logística escolar permitir — para aulas intensivas de habilidades fundantes.



## Agrupamentos Intencionais

Os agrupamentos produtivos dentro da sala de aula devem ser rotativos e intencionais. Colocar um aluno pré-silábico ao lado de um aluno alfabético fluente pode ser intimidador para um e entediante para o outro. O ideal, segundo as pesquisas de Emilia Ferreiro e Telma Weisz, é agrupar alunos com hipóteses próximas (ex: silábico com silábico-alfabético), gerando um conflito cognitivo produtivo onde a troca de informações impulsiona o avanço de ambos.



## Observação Qualificada

O coordenador deve observar em sala se esses agrupamentos estão ocorrendo e se há mediação qualificada do professor durante as atividades em grupo.



## Tutoria entre Pares

Uma estratégia poderosa e subutilizada é a tutoria entre pares bem estruturada. Alunos do 5º ano podem atuar como leitores-tutores para alunos mais novos ou com dificuldades, desde que devidamente orientados. Isso fortalece a comunidade escolar e melhora a autoestima de ambos.

O coordenador pode organizar projetos institucionais de leitura compartilhada, criando uma cultura escolar onde a alfabetização é responsabilidade de todos, não apenas do professor do 1º ano.

# Integração de Tecnologias e Cultura Digital (Tendência 2025)

A cultura digital oferece ferramentas poderosas para a remediação da alfabetização. **Plataformas Adaptativas** baseadas em Inteligência Artificial conseguem mapear as lacunas específicas de cada aluno e oferecer trilhas de aprendizagem personalizadas. O coordenador deve atuar como curador dessas tecnologias, selecionando aplicativos e softwares que tenham base pedagógica sólida e não sejam apenas jogos de entretenimento.

## Engajamento de Alunos Mais Velhos

A tecnologia é particularmente útil para alunos mais velhos não alfabetizados. O uso de dispositivos digitais (tablets, computadores) é menos infantilizado do que cartilhas tradicionais e pode aumentar o engajamento. Ferramentas de *speech-to-text* (fala para texto) e *text-to-speech* (texto para fala) permitem que esses alunos acessem conteúdos complexos e expressem suas ideias mesmo antes de dominar completamente a codificação escrita, mantendo seu desenvolvimento intelectual ativo enquanto a alfabetização técnica é trabalhada.

### DICA DE GESTÃO

O coordenador deve promover formações sobre o uso pedagógico dessas ferramentas. Não basta entregar o tablet ao aluno; o professor precisa saber analisar os relatórios gerados pela plataforma para ajustar sua intervenção presencial. O hibridismo (rotação por estações, sala de aula invertida) é o modelo ideal para integrar essas ferramentas na rotina.

# Educação Socioemocional no Processo de Alfabetização

As competências gerais da BNCC destacam a importância do desenvolvimento socioemocional. No contexto de alunos com dificuldades de alfabetização, a gestão das emoções é pré-requisito para a aprendizagem. Sentimentos de vergonha, ansiedade e baixa autoeficácia ("eu não consigo", "sou burro") bloqueiam os canais cognitivos. O coordenador deve orientar os professores a implementarem práticas de acolhimento e fortalecimento da mentalidade de crescimento (growth mindset).

## Reconhecimento de Emoções

Ensinar o aluno a identificar e nomear suas emoções diante do erro e das dificuldades de aprendizagem

## Estratégias de Regulação

Desenvolver técnicas de autorregulação emocional para lidar com a frustração e manter o foco

## Celebração do Esforço

Valorizar a estratégia e a persistência, não apenas a inteligência inata ou o resultado final

## Múltiplos Talentos

Criar espaços para que o aluno brilhe em outras áreas enquanto trabalha a alfabetização

Isso inclui ensinar o aluno a reconhecer suas emoções diante do erro e a desenvolver estratégias de regulação. O ambiente de sala de aula deve celebrar o esforço e a estratégia, não apenas a inteligência inata. O coordenador pode instituir rituais escolares que valorizem diferentes tipos de talentos, garantindo que o aluno com dificuldade na leitura tenha espaços para brilhar em outras áreas (artes, esportes, oralidade), mantendo seu vínculo positivo com a escola enquanto a questão da alfabetização é resolvida.

# Educação Antirracista e Inclusiva nos Diagnósticos

Uma gestão pedagógica atualizada e ética deve analisar os vieses presentes nas avaliações e nos materiais de intervenção. Muitas vezes, os textos utilizados nas Provinhas de Alfabetização trazem contextos culturais distantes da realidade de alunos negros, indígenas ou periféricos, o que pode prejudicar seu desempenho não por falta de capacidade de leitura, mas por falta de conhecimento de mundo prévio. A Lei 10.639/03 e a Lei 11.645/08 nos obrigam a repensar esses instrumentos.

## Auditoria dos Diagnósticos

O coordenador deve auditar os diagnósticos: As imagens representam a diversidade da turma? Os nomes e histórias valorizam a cultura afro-brasileira e indígena? Além disso, ao analisar os dados de defasagem, é imperativo fazer o recorte racial. Se a maioria dos alunos não alfabetizados da escola são negros, isso aponta para um racismo estrutural que precisa ser enfrentado com políticas afirmativas pedagógicas, maior aproximação com as famílias e expectativas docentes elevadas para todos.

### **Desenho Universal para a Aprendizagem (DUA)**

A perspectiva do DUA é fundamental para a inclusão. Em vez de criar um plano de aula "normal" e depois fazer adaptações para alunos com deficiência, o coordenador deve orientar o planejamento pensando na diversidade desde o início. Isso beneficia a todos. Por exemplo, o uso de apoio visual e gestual na alfabetização ajuda o aluno surdo, o aluno com autismo, mas também o aluno neurotípico que é um aprendiz visual. As avaliações diagnósticas também devem ser acessíveis, oferecendo, quando necessário, leitor, intérprete de Libras ou tempo estendido.

# O Ciclo de Monitoramento e Feedback

A gestão do pacto pela alfabetização opera em ciclos curtos de feedback. O coordenador não pode esperar o final do ano para descobrir que o plano de ação falhou. Reuniões mensais de monitoramento são essenciais. Nessas reuniões, o foco deve ser: "O que fizemos funcionou? Os alunos avançaram? Se não, o que precisamos mudar?". Essa abordagem PDCA (Plan, Do, Check, Act) aplicada à pedagogia garante a correção de rota em tempo real.



## Feedback aos Professores

O feedback aos professores deve ser construtivo e baseado em evidências. Em vez de dizer "sua turma não está aprendendo", o coordenador deve dizer "os dados mostram que 30% da turma ainda não domina a decodificação. Vamos pensar juntos em estratégias de consciência fonêmica para as próximas duas semanas?". Esse suporte técnico cria uma parceria de responsabilidade compartilhada.

## Feedback às Famílias

O coordenador também deve dar feedback às famílias, mostrando a evolução da criança e orientando atividades simples que podem ser feitas em casa para apoiar a escola.

# Gestão da Equipe e Formação Continuada

Para que tudo isso funcione, a formação continuada em serviço é a principal estratégia do coordenador. Os horários de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) devem ser espaços de estudo, não apenas de avisos administrativos. O coordenador deve organizar pautas formativas que aprofundem os conhecimentos sobre alfabetização, trazendo estudos de caso reais da própria escola para análise.



## Mapear Saberes

Identificar os conhecimentos e experiências exitosas dentro da própria equipe docente



## Estudar Casos Reais

Analisar situações concretas da escola para aprofundar conhecimentos teóricos e práticos



## Compartilhar Práticas

Criar espaços para que professores alfabetizadores experientes compartilhem estratégias com colegas



## Construir Comunidade

Fortalecer a identidade institucional e garantir continuidade do conhecimento pedagógico

É fundamental mapear os saberes da própria equipe. Professores alfabetizadores experientes e com bons resultados devem ser convidados a compartilhar suas práticas com os colegas, especialmente com aqueles que atuam nos anos seguintes e estão recebendo os alunos não alfabetizados. A criação de uma "comunidade de aprendizagem" dentro da escola fortalece a identidade institucional e garante que o conhecimento tácito sobre como alfabetizar não se perca com a rotatividade de professores.

# Estudo de Caso: A Virada na Escola Modelo

Para ilustrar a aplicação prática, imaginemos a "Escola Modelo". No início do ano, o diagnóstico mostrou que 40% dos alunos do 3º ano não eram alfabetizados. A coordenadora, em vez de culpar a pandemia ou as famílias, convocou a equipe para analisar os dados. Perceberam que a maior dificuldade era a falta de sistematização do ensino das relações letra-som.

## O Plano de Ação implementado:

### 1 Reagrupamento temporário

Três vezes por semana, por 40 minutos, os alunos eram misturados entre as turmas de 3º ano de acordo com seu nível de leitura para oficinas específicas.

### 2 Material Focado

A escola adotou jogos de consciência fonológica para os grupos iniciais e leitura de fluência para os avançados.

### 3 Monitoramento

A cada 15 dias, uma sondagem rápida verificava o progresso.

### 4 Engajamento

Foi criado o "Passaporte da Leitura", onde cada avanço era carimbado e celebrado.

40%

para

8%

## Resultado

Em seis meses, o índice de não alfabetizados caiu para 8%. O sucesso não veio de mágica, mas de gestão focada, uso de dados e intencionalidade pedagógica liderada pela coordenação.

# Consolidação e Encerramento

A gestão do Pacto pela Alfabetização e das avaliações diagnósticas é uma das tarefas mais nobres e complexas da coordenação pedagógica. Ela exige a orquestração de conhecimentos técnicos (neurociência, didática), habilidades gerenciais (análise de dados, planejamento) e sensibilidade humana (inclusão, acolhimento). O coordenador que assume essa responsabilidade transforma a escola em um espaço onde o direito de ler e escrever é garantido a todos, sem exceção.

## Resumo dos Conceitos-Chave

### Regime de Colaboração

O coordenador traduz as macropolíticas para a prática escolar.

### Diagnóstico Contínuo

Avaliar para intervir, não para classificar. Uso de sondagens periódicas.

### Neurociência

Intervenções baseadas em como o cérebro recicla neurônios para ler.

### Plano de Ação

Metas claras, prazos definidos e metodologias diferenciadas (agrupamentos, tecnologia).

### Inclusão

Olhar atento para as desigualdades raciais e sociais nos dados e práticas antirracistas.

## Perguntas para Reflexão e Autoavaliação

1. Como você tem utilizado os dados das avaliações diagnósticas? Eles ficam em planilhas ou geram mudanças na aula da semana seguinte?
2. Sua escola possui um protocolo claro para acolher e recuperar alunos não alfabetizados no 4º e 5º ano, ou isso depende da boa vontade individual de cada professor?
3. As intervenções propostas consideram a autoestima e o perfil etário dos alunos mais velhos?
4. Você consegue identificar vieses raciais ou culturais nos instrumentos de avaliação que sua escola utiliza?

### Próximos Passos

Com o diagnóstico feito e os alunos agrupados, o próximo desafio é o ensino da Língua Portuguesa em sua diversidade textual. **Próxima Aula: Aula 71 – Didática da Língua Portuguesa: Gêneros Textuais** – Aprofundaremos como trabalhar leitura e escrita contextualizada após a aquisição do código.

## Recursos Adicionais

- **Documento:** Caderno da Política Nacional de Alfabetização (PNA) e manuais do Compromisso Criança Alfabetizada.
- **Livro:** "Os Neurônios da Leitura" – Stanislas Dehaene (Leitura obrigatória para entender a base neurocientífica).
- **Site:** Plataforma Devolutivas Pedagógicas (INEP/SAEB) – Explorar os dados públicos.
- **Ferramenta:** Modelos de Planilhas de Monitoramento de Aprendizagem (Excel/Google Sheets).

"Não se pode falar de educação sem amor, nem de alfabetização sem gestão. O amor acolhe, a gestão garante."