

A formação do administrador e a atuação docente

Hamilton D'Angelo

Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP, Professor na Faculdade de Administração na PUC-SP.

Resumo

Este artigo promove a discussão em torno das diretrizes do ensino e da aprendizagem e a atuação docente na formação dos administradores. Problematiza a conexão entre a teoria e a prática na tarefa educativa. Reflete ainda, o papel do professor quanto ao motivar e iniciar os alunos na busca de soluções alternativas, além de comentar o desenvolvimento do conteúdo e a metodologia para a realização do ensino – aprendizagem.

Palavras-chave: instrução, ensino/aprendizagem, interdisciplinaridade.

Abstract

This paper discusses the main lines of professor's performance and the direction of teaching and learning on management formation. Establishes as main problem the connection between theory and practices in the educative task. It still reflects, the paper of the professor as motivator to initiate the students in the search for alternative solutions, besides commenting the development of the content and the methodology for the accomplishment of education-learning relation

Key words: instruction, teaching/learning, interdisciplinary.

Dando-se início à introdução de nossa discussão, pertinente ao preparo dos administradores tem-se procurado levantar os principais problemas relativos à questão da aprendizagem em várias áreas do conhecimento, inclusive em Administração. Hoje já não se aceita, no meio acadêmico, atividades que reduzam ou dificultam o preparo e o desenvolvimento de profissionais como a pura instrução e o simples ensino.

A instrução e o ensino, apresentam defasagens e são destituídos de reflexões mais profundas que não permitem a possibilidade de se analisar o homem concreto com todas suas complexidades, como um ser que vive e deve conviver no mundo com os outros em busca de sua abrangência.

Caracterizar o homem em sua totalidade significa dizer que ele é um todo abrangente e complexo, e em vista dessa complexidade que a Educação deve estar à disposição, em lugar da pura instrução, não somente para auxiliá-lo a encontrar-se no seu todo, mas conduzi-lo a refletir

de modo teórico e na prática sobre os problemas mais substanciais que o tem afetado, seja de ordem pessoal, política ou profissional.

No que tange a problemática profissional nos seus mais diversos aspectos, alguns estudiosos, professores e especialistas no assunto, têm procurado de várias maneiras ampliar os conhecimentos dos educadores no sentido de fazê-los se situar como orientadores da aprendizagem.

Direcionar as intenções e as atividades para o que se considera viável e possível em termos da formação dos administradores não se trata de se um mero posicionamento ingênuo, pois é inevitável que a falta de conscientização dos problemas de ordem sócio-político-econômica e psicológicos afetam o preparo e o desenvolvimento do indivíduo como um todo.

O que se pretende, nesta discussão, é examinar com atenção as diretrizes, as bases e os limites do conhecimento, do pensar e da atuação daqueles que se empenham em educar e sua relação com os educandos.

Principais problemas do Ensino Superior

Foi-se o tempo em que se imaginava o educador apenas em sala de aula. O educador extrapola os muros escolares e das Instituições de Ensino, abarcando outros tipos de organizações inclusive as que procuram o desenvolvimento do capital intelectual.

A tarefa educativa é muito abrangente e complexa, daí ela não mais restringir-se ao mero ato de instruir e ensinar, mas envolver-se, desenvolver-se, ampliar-se como tecnologia, como ciência e como filosofia para permitir ao ser humano a realização de suas potencialidades. Em suma, o professor não deve mais arraigar-se a simples informação. Embora esta seja básica para a aquisição de conhecimento, é fundamental explorar a categoria cognitiva, permitindo ao educando generalizar o caráter informativo das disciplinas, saber aplicá-lo nas mais variadas situações, inter-relacionando os conceitos e buscando soluções para os problemas em níveis mais criativos. Nesta fase procura-se dar importância ao conteúdo, por concebê-lo como fundamental para qualquer tipo de aprendizagem. Há necessidade também de se considerar aquele que aprende como uma pessoa que pode e deve transformar suas atitudes e desenvolver suas habilidades, possibilitando-lhe alcançar maturidade intelectual, fidelidade científica e avanço rumo a novas descobertas para solucionar problemas exigidos pelas necessidades da realidade prática. Desta forma, é possível quebrar o paradigma existente, ou, a dicotomia entre teoria e prática, e comprovar que toda teoria existe ou deve existir em virtude de uma necessidade prática. Sendo esta o fundamento da teoria há de se pleitear e de se reafirmar a necessidade do desenvolvimento científico para que se possa transformar o que já se tornou obsoleto, vendo a teoria e prática caminharem unidas, reformulando-se mutuamente porque ambas estão imbricadas numa visão de mundo real e concreto.

O papel do professor precisa assim, ser dinâmico, coerente, altamente especializado e fundamentalmente abrangente. Com isso, não se quer demonstrar que ele deve ser um generalista ou que domine todas as ciências, mas é importante que tenha uma visualização do todo para que se aprofunde em sua especialização e tenha condições também para administrar a complexidade da formação do administrador.

A função de educar é um processo e como tal está sempre se modificando para acolher as exigências da própria transformação humana e atender satisfatoriamente as transformações da várias esferas do conhecimento. Educar é um processo que exige sempre novos planos e para isso o educador precisa acompanhar o âmbito evolutivo educacional e realizar o projeto para

considerar as necessidades futuras. A tarefa educativa e o papel do professor devem estar voltados para a sua amplitude que forçosamente a atividade se impõe. A tarefa não é simples, mais possível.

É necessário, por outro lado, para o ser humano ter sua atitude crítica desenvolvida, pois já não se aceita o que vem pronto de forma mecânica. Entretanto, presume-se que quando se tem algo a criticar torna indispensável saber argumentar e contra-argumentar de modo refletido, com maturidade intelectual além de oferecer propostas alternativas para modificar o que se critica. É desta maneira que a pessoa passa a desenvolver seu espírito crítico, diferente do senso comum, deixando de ser dogmático, doutrinário, passando a analisar e perceber as mais variadas causas que podem e devem ser refletidas com maior rigor. Esta pode ser atribuição da Metodologia do Ensino, ampliando o foco do “mero” ensino, da distribuição de métodos e técnicas e da pura inserção dos fatos voltados para o político-sócio-econômico. Isto poderá também demandar do professor mais criatividade e atribuições, além de promover novos desafios para centrar e desenvolver a suas atividades voltadas com o intuito de que o Ensino aconteça associado ao fator Aprendizagem em busca de um aprimoramento completo, do ser humano.

Tomando por base a contribuição de vários autores que alicerçam esta discussão encontra-se Bordenave (1998, pág. 15-21), que faz um levantamento dos problemas do Ensino e mostra o resultado de sua pesquisa elaborada com base em participantes de pequenos grupos, encarregados de identificar as deficiências encontradas em um determinado aspecto do ensino. As deficiências identificadas variam conforme a instituição e, certos problemas estão quase sempre presentes em seu relato, além de fazer observações da realidade, expondo os principais pontos como seguem:

- 1) O professor
- 2) Os programas de estudo
- 3) Os métodos e os materiais de ensino
- 4) Os alunos

O Professor

Com relação ao Professor o autor observa que no que se refere à metodologia de ensino, os professores geralmente são autodidatas, uma vez que poucos tiveram oportunidade de participar de cursos especializados e devido à falta de preparação didática, muitos demonstram insegurança em seu relacionamento com os alunos. Acrescenta ainda que tais professores, para manter sua autoridade e sua auto-imagem, recorrem a atitudes protetoras, “tais como comunicações muito formais com os estudantes, exagerado nível de exigência nas provas, emprego de ironia e sarcasmo para dominar os rebeldes”.

Além disso, conforme Bordenave (1998, 15-21) há entre os professores que ainda valorizam o ensino os que supervalorizam sua própria disciplina, sobrecarregando os alunos e justificando um alto índice de reprovações.

Outro problema detectado pelo autor é o do desentendimento crescente entre os professores tradicionais e os novos (inovadores) e conclui este aspecto, evidenciando que se observa que muitos professores novos, pela insegurança já mencionada, acabam imitando tanto os programas de estudo com os métodos de ensinamentos tradicionais para não causar atritos.

Este é um dos pontos das deficiências no ensino e no que tange a essa perspectiva é importante salientar que há na sua base todo um processo histórico envolvendo essa questão no Brasil. Basta dizer que já se teve e ainda hoje se têm inúmeras correntes de pensamentos que exercem certo predomínio na Educação e em outras Ciências e aí se torna relevante explicar as

implicações que isso acarreta para o sucesso e para o progresso do processo educacional como um todo.

É possível acrescentar, segundo a concepção de Libâneo (1992, pág. 51-76) que há duas correntes predominantes neste campo: A - LIBERAL e outra denominada B-PROGRESSISTA para fins classificatórios, embora se deva adiantar que muitos professores têm tendências que se enquadram rigorosamente num ou em outro pólo.

No pólo denominado A-LIBERAL há pelo menos 3 divisões de tendências: conservadora; renovada progressista e renovada não progressista.

1) Conservadora - adotada predominantemente por escolas religiosas ou leigas que se voltam para uma orientação humanista clássica ou uma orientação humanista científica.

Fazem parte desta corrente Conservadora todas as teorias do condicionamento, especialmente a orientação behaviorista (teoria de comportamento).

O representante mais conhecido na teoria conservadora, no que tange ao comportamento, é SKINNER. Porém, é preciso verificar que há muitas sutilezas na teoria Skinneriana. Uma análise cuidadosa não corrompe suas idéias e seu trabalho, pois na atualidade existe, uma tendência grande em se analisar SKINNER simplesmente em termos mecanicistas e simplificados, quando na realidade sua teoria é muito mais complexa. O enfoque do reforço, como bem mostra Oliveira e Chadwick (1984, pág.82) pode ser aplicado em grande número de situações, como, por exemplo, mudar o comportamento, estabelecer novos comportamentos, aumentar ou diminuir a taxa de resposta, extinguir comportamentos indesejados, estabelecer limites extremamente refinados de controle pelo estímulo e outros.

O enfoque behaviorista de Skinner é consideravelmente diferente de seu antecessor Watson que era mecanicista extremado. Skinner foi além de Watson, não apenas ao aceitar a existência de eventos internos, mas ao reconhecer que podem ter alguma relação com o comportamento externo. Nesse sentido, ele é mais cognitivista que Watson. A introdução de seus dois tipos aprendizagem, respondente e operante, ilustram essa diferença em relação a seu antecessor. Todavia Skinner difere da psicologia cognitiva, pois para os psicólogos cognitivistas, o processamento interno é a causa e para Skinner é o resultado. Para Skinner o que ocorre na mente não provoca o comportamento, mas é resultado periférico ou colateral do comportamento. À afirmação filosófica de Descartes, “penso, logo existo”, Skinner contraporía “existo, logo penso”. Do ponto de vista behaviorista, os eventos internos são colaterais ao comportamento que lhe dá origem, posição que é certamente muito controversa, Oliveira e Chadwick (1984, pág. 83).

2) Renovada Progressista - Nesta tendência, a idéia de aprender fazendo está sempre presente. Aqui são valorizadas as tentativas experimentais, a pesquisa e a descoberta. O método é o de solução de problemas.

3) Renovada não progressista ou não progressivista (não diretiva), é não diretiva porque não é imposta qualquer diretividade pelo professor.

O papel desta escola é de se preocupar com a formação de atitudes. Há preocupação excessiva apenas com os problemas psicológicos que com pedagógicos ou sociais.

Muitos autores fazem críticas a esse tipo de orientação, por considerarem que esta não educa para a realidade social. Contudo, é indispensável se ponderar os pontos positivos e negativos dessa tendência.

Já na corrente denominada B-PROGRESSISTA as tendências partem de uma análise crítica das realidades sociais, sustentando implicitamente as finalidades sócio-políticas da Educação. Esta se divide em 3 tendências.

- 1) Libertadora - Não há muito envolvimento com o conteúdo do ensino.
- 2) Libertária - Esta abrange quase todas as tendências anti-autoritárias em educação, reunindo defensores da auto-gestão pois, espera que a escola exerça transformação na personalidade dos alunos num sentido libertário e auto-gestionário.
- 3) De Conteúdos- Acentua a primazia dos conteúdos no seu confronto com as realidades sociais. É importante observar a complexidade que envolve a Educação, bem como com o preparo do administrador para a atividade profissional. Todavia, essa complexidade não deve ser considerada um obstáculo intransponível, mas um desafio a ser enfrentado aos que se dedicam à vida acadêmica, e com ela a complexidade que lhe é inerente.

Os Programas de Estudo

Conforme Bordenave (1998, págs. 16-17), continuando o levantamento dos problemas do ensino, há citações de alguns aspectos enfocados pelos alunos que merecem atenção:

- Excessiva abrangência do conteúdo, ocasionando elevada carga horária;
- Falta de integração entre os diversos programas das diversas disciplinas, levando à duplicação de assunto, erros de seqüência cronológica e uma sensação geral de “colcha de retalhos”;
- O sistema de currículo flexível e de créditos ainda não foi adotado em algumas escolas, impedindo a livre opção do aluno e a realização de pesquisas;
- Os programas de curso estão mal planejados: com freqüência o professor gasta mais do que o tempo previsto para desenvolver as primeiras partes do programa e avança para cobrir as restantes, preocupando-se pouco com a realização ou não da aprendizagem;

O problema parece não residir tanto na abrangência do conteúdo, mas na escassez deste, uma vez que muitos professores pretendem poupar o aluno quando na realidade a maior parte deles vai fazer um curso não apenas para obter diploma, mas para realmente saber. Isto mostra que futuro profissional será cobrado e se ele não estiver bem instrumentalizado e bem alicerçado, no que tange a efetivar sua aprendizagem para colocá-la em prática, dificilmente conseguirá se sobressair ou dar conta de tudo que a sociedade e as organizações exigem.

Assim, torna-se importante mostrar também a necessidade do diálogo entre professor-aluno, o intercâmbio cultural e experiencial, ao invés da pura transmissão do conteúdo que, na maioria das vezes, não tem inter-relação com o global acaba por permanecer no artificialismo por não se vincular com a realidade prática e não atender as necessidades do público estudantil. Por isso, entre outras coisas, que teoria e prática têm que estar vinculadas à reflexão e à ação, em promoção de um pensamento que engloba o agir.

Há necessidade ainda da existência da interdisciplinaridade, ou seja, o verdadeiro entrelaçamento entre as várias disciplinas e a busca de uma atitude científica em que se afaste o cientificismo, almejando-se a revisão dos postulados da própria ciência, em prol da constituição da concreticidade humana. É através da interdisciplinaridade que se poderá promover a verdadeira integração entre os programas das diversas disciplinas e, ao invés de duplicidade de assuntos, o aluno terá condições de uma visão pluridimensional, isto é, descobrir que um mesmo assunto pode ser abordado de várias maneiras e sob os mais diversos enfoques. Eis aí a tarefa de cada educador: imprimir o significado e mostrar a pluridimensionalidade dos significados,

fazendo uma disciplina ter sentido, ao mesmo tempo em que alerta o aluno para os outros sentidos que uma disciplina pode ter. Afinal, o homem não é e não pode ser unidimensional. Sua própria natureza é polissêmica e, portanto, rica, abrangente, globalizante e totalizadora.

Assim, no que diz respeito ao planejamento dos programas, é uma questão de Metodologia de Ensino e de Didática, tornando indispensável que o professor conheça os aspectos do especificamente pedagógicos para elaborar um bom planejamento de sua disciplina.

O Ensino Superior, colocado na pesquisa de Bordenave, diz ainda respeito aos *MÉTODOS* e os *MATERIAIS DE ENSINO*

→ Há queixa muito grande, por parte dos alunos, no que concerne à aula expositiva, onde a participação dos alunos é muito escassa;

→ Opinam também quanto ao número insuficiente de aulas práticas e o deficiente uso de recursos audiovisuais;

→ Queixam-se ainda do uso inadequado da biblioteca; de um lado, colocando a culpa nos próprios professores e de outro nas limitações da própria biblioteca.

Deve-se salientar que vários estudos têm sido feitos quanto à aula expositiva e esta não perde seu mérito quando é desenvolvida e em forma de diálogo.

É preciso enfatizar também que se o aluno tem condições de coordenar a bibliografia a ser utilizada e organizar todo seu pensamento no sentido de se aprofundar em algum tema qualquer, já é um grande passo. À primeira vista isso parece fácil, mas ele perde por não participar das argumentações e propostas de seus colegas e as contribuições do professor que já percorreu toda uma trajetória de busca, pesquisa, conhecimento teórico, vida prática, experiência e leituras. Tudo isso poderá enriquecer a relação professor-aluno e aluno-aluno, desde que se propicie condições favoráveis para a efetiva participação de todos para que o curso não se torne monótono. A riqueza de um curso e mesmo de uma aula reside também no potencial de criatividade do professor e do aluno, das condições ambientais em que a aula se processa e na riqueza do conteúdo vinculado à realidade social.

Ao se examinar a prática educacional é possível encontrar pelo menos 3 enfoques da Didática nas tendências pedagógicas:

- a) **O Tradicional** – a didática se assenta na transmissão puramente cultural e o aluno é um mero receptor-passivo. Valoriza o pólo material (apenas transmissão de conhecimentos);
- b) **O Renovado Tecnista** – é uma versão modernizada da chamada “ESCOLA NOVA” e nada mais faz do que acentuar o mero caráter prático-técnico da didática, consagrando, assim, sua neutralidade face às questões sociais. O uso abusivo de métodos e técnicas valoriza apenas o pólo formal de ensino, esquecendo-se do especificamente pedagógico. Há um privilégio dos meios. O renovado tecnista introduz no ensino: a psicologia comportamental, a instrução programada, a teoria da comunicação e a teoria dos sistemas.
- c) **O Sócio-Político** – assume uma postura crítica em relação aos dois enfoques anteriores, acentuando os determinantes sociais na educação. O sócio político estrito também valoriza apenas o aspecto formal do ensino, uma vez que se preocupa muito com as vivências.

Estes três aspectos, isoladamente, são passíveis de crítica e insuficientes para atender as necessidades do especificamente pedagógico, uma vez que se busca alternativas para uma pedagogia crítico social dos conteúdos, postulando que ela se alie às realidades sociais (Libâneo 1992, p. 51-76).

Assim, é necessário examinar a separação entre os aspectos material/formal do ensino, ou seja, entre a valorização da transmissão dos conteúdos e o modo de aquisição dos mesmos.

Outro aspecto a ser superado, ainda conforme este autor é o dilema entre o pedagógico e o político, pois admite-se que, embora ambas sejam duas práticas inseparáveis, ao mesmo tempo, são distintas mas dotadas cada uma de especificidade própria.

Deste modo, Libâneo propõe uma pedagogia crítico social dos conteúdos onde se busca uma integração entre os aspectos material/formal do ensino, articulando-os com os movimentos concretos tendentes à transformação da sociedade.

Isso mostra que a Teoria e a Prática, Pedagogia e a Didática são momentos inseparáveis na atividade transformadora da prática social.

O autor propõe, uma pedagogia crítico social dos conteúdos, a fim de se alcançar uma Didática contextualizada social e historicamente que:

- valoriza a instrução como domínio do saber sistematizado e os meios de ensino enquanto processos de desenvolvimento das capacidades cognitivas e a viabilização da atividade de transmissão/assimilação ativa de conhecimento;

- a teoria pedagógica seja embasada numa concepção de modo que, expressam os interesses majoritários da sociedade, pois parte das condições concretas históricas e sociais (unidade entre teoria e prática).

Pode-se então, desta maneira, ter uma visão do que a escola atual está empenhada em realizar. No entanto, é preciso esclarecer que tais propostas, não terão resultados a curto prazo, em vista da estrutura do sistema e das próprias necessidades e vontades pessoais.

É indispensável atentar para outros fatores que contribuem para o enriquecimento deste raciocínio que quando se pensa no indivíduo, mesmo integrado numa sociedade e com seus desejos e ambições pessoais, não se pode afirmar que todos os indivíduos pretendem atingir uma formação cultural, científica mais elaborada. Mas ainda assim, a educação pode propiciar propostas alternativas para a efetivação de tal realização, além de contribuir com a Economia, com a Política, com a formação de Administradores de um país, que tem o objetivo de atingir o alvo da otimização e o desenvolvimento.

Os Alunos

Segundo Bordenave (1998, pág. 18-19) os professores identificam nos alunos algumas características negativas para desenvolvimento de um melhor ensino-aprendizagem.

- São muito numerosos para as instalações disponíveis e turmas muito heterogêneas;
- Demasiadamente exigentes em relação ao professor, de quem esperam receber “tudo esmiuçado”;
- Irresponsáveis e imaturos;
- Falta a muitos, autêntica vocação para a Faculdade que ingressaram, são desajustados e desinteressados;
- São passivos apesar do desejo e independência;
- Não têm hábito de estudar ou de pensar por sua conta;
- Não possuem base suficiente para os estudos universitários;

→ Valorizam excessivamente as notas, o diploma e muito menos o aprender.

As pesquisas de estudiosos e a vivência da realidade mostram que aprendizagem é ainda uma questão de “clima” promovido pelo professor e compete a este também ter logicidade naquilo que transmite, além de conduzir o aluno a pesquisar coerentemente obras que possam ser úteis para um aprendizado mais profundo. Em outras palavras, cabe ao professor propiciar ao aluno o viver situações que lhe possibilitem desenvolver tanto o lado racional, quanto o lado intuitivo que conduza à realização de um trabalho científico.

Enfim o professor não deve permanecer apenas no discurso sobre as coisas que é apenas o nível do conhecimento, mas inserir-se no discurso das coisas que é o nível do pensamento e portanto cristizador, pois é mais abrangente e abre muitos caminhos.

Todavia, é necessário que os alunos sejam orientados como estudar, como aprender e como proceder investigações científicas, garantindo nos currículos de graduação a disciplina Metodologia Científica que pode englobar pelo menos, dois aspectos: metodologia da pesquisa científica e metodologia do trabalho científico. Esta última, para que o aluno tenha condições de saber redigir, ou seja, expressar seu pensamento de modo claro e conciso, abordando com fidedignidade pensamentos de outros autores, partindo, assim para a maturidade intelectual.

Além desses aspectos torna-se imprescindível saber introduzir inovações, pois quando estas são utilizadas como puro modismo só tendem a prejudicar, mas quando são inovações resultantes de uma análise crítica da realidade devem ser utilizadas em busca de um aperfeiçoamento para o homem em benefício do próprio avanço científico. É ainda fundamental incentivar a participação ativa dos alunos aliada ao conteúdo programático enriquecedor, promover também nos alunos incentivo à pesquisa, a reflexão rigorosa, radical e de conjunto dos problemas que sua realidade prática apresenta.

Considerações Finais

A atuação do professor continua sendo fundamental para alicerçar e desenvolver os futuros profissionais nos vários ramos do conhecimento, inclusive na administração, pois ele não pode se eximir de trabalhar a conexão teoria – prática e que o foco na aprendizagem seja a sustentação indispensável de suas atividades.

Deste modo, especialmente aquele que prepara novos profissionais tem como missão promover uma nova concepção da consciência, que perceba a realidade mutável e encontre soluções criativas e não reiterativas mediante a postura indagadora e investigativa que não se satisfaça com as aparências dos fatos.

O exposto possibilita ainda que novas ações fundadas num pensamento criterioso e crítico, contribuam para a superação do que já se tornou obsoleto, permitindo que os alunos desenvolvam todas suas potencialidades (cognitivas, habilitacionais, atitudinais). Isso, além de colaborar para o desenvolvimento emocional e social do aluno propicia a ele capacidade de decisão, responsabilidade social, política e profissional exigida pelas organizações.

Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORDENAVE, J.D. **Estratégias de Ensino – Aprendizagem**. 6^a. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BOTERF, Guy Lê. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3^a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CASTRO, E. e OLIVEIRA, Paulo Ramos de. **Educando para o Pensar**. São Paulo: Thomson, 2002.
- D'ANTOLA, Arlette (org.). **A Prática Docente na Universidade**. São Paulo: EPU, 1992
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1992.
- MASETTO, Marcos (org.). **Docência na Universidade**. Campinas: Papyrus, 1998.
- MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. Ver. Técnica Edgar de Assis Carvalho. 5 ed.. São Paulo: Cortez, 2002.
- OLIVEIRA, J.B. Araújo e CHADWICK, C.B. **Tecnologia Educacional: Teorias da Instrução**. 8^a ed. Petrópolis, Vozes, (s/d.).