



AVALIAÇÃO DA RETOMADA DO PROCESSO DE ENSINO- APRENDIZAGEM EM INDIVÍDUOS HABITUADOS AO AUTOMATISMO DO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE ALUNOS/SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Maria do Socorro de Sousa Rodrigues
Universidade Federal do Ceará
sspaliti@ig.com.br

Wirla Risany Lima Carvalho
Universidade Federal do Ceará
wirlar@yahoo.com.br

Introdução

O processo de ensino-aprendizagem ocorre no indivíduo a partir de constantes estágios de desequilíbrio, acomodação e readaptação ao meio vivencial ao qual é submetido. A partir do estudo realizado por Jean Piaget sobre o processo de ensino-aprendizagem, entendeu-se que estamos, constantemente, passando por momentos de *desequilíbrio*, no sentido de novas experiências abalarem o nosso mundo cognitivo, que se encontra temporariamente *acomodado*, para, enfim, buscar um novo equilíbrio. Podemos dizer, que o processo de aprendizagem só se completa quando o fator de desequilíbrio for entendido e internalizado, gerando reequilíbrio, ou seja, um novo conhecimento que será guardado sob forma de memória vivencial.

Piaget (2002) esclarece sobre estes estágios:

Adaptação – é um processo de ajustamento ao meio ambiente. É o equilíbrio entre a assimilação e acomodação; **Assimilação** – é um processo pelo qual o sujeito se relaciona com o objeto, incorpo-



rando as experiências vividas às estratégias ou conceitos já existentes; **Acomodação** – é o processo de modificação e ajustamento das estratégias ou conceitos, em função de novas experiências ou informações; **Esquemas** – é a ação ou estratégia, à qual o indivíduo assimila alguma experiência, visando sempre uma melhor adaptação” (PIAGET, 2002, p. 357).

Exemplo prático desses estágios foi o que ocorreu com o público a que se refere esta proposta de estudo: os servidores técnico-administrativos da UFC. O serviço público tem características e funções burocráticas das quais, muitas vezes, o indivíduo não pode se eximir. Essa burocracia cotidiana gera automatismos no processo cognitivo e muitos conhecimentos e ações acabam por se tornarem atos mecânicos. Muitas vezes, os servidores executam suas ações “no piloto automático”, para usar termo popular conhecido. A acomodação do conhecimento gera atos mecânicos e não-reflexionados, que não exigem mais, com o tempo, capacidade de raciocínio. Servidores que passaram muito tempo afastado da sala-de-aula e não buscaram outras formas de aprendizagem, estacionaram. Quando se motivam a estudar, novos processos cognitivos se instalam construindo outras experiências.

O ser humano precisa, constantemente, ser submetido a novos desafios (desequilíbrios) que o tirem do seu estado de acomodação. O cérebro precisa de estímulos constantes para que possa fazer relações entre o “antigo” e o “novo”, reestruturando-se em uma nova realidade.

Os alunos/servidores técnico-administrativos da UFC viram surgir, dentro da própria Instituição, a oportunidade que lhes faltava: voltar a estudar em curso promovido pela própria Universidade.



Num esforço hercúleo da Pró-Reitoria de Graduação, em parceria com a Superintendência de Recursos Humanos, os servidores puderam ter acesso aos cursos superiores de Tecnologia em Gestão da Educação Superior (TGES) e Tecnologia em Gestão de Hospitais Universitários (TGHU), em 2005, ambos em nível de graduação, cuja formação não somente lhes aumentava os conhecimentos, ampliando-lhes os horizontes de pensamento, como também lhes possibilitava a formação superior na área de gestão, tão necessária às instituições públicas, de modo geral, e à UFC especialmente.

Com a duração de dois anos e meio, com o Estágio Supervisionado permanente durante os cinco semestres do curso, monografia final e com defesa, os dois cursos chegaram ao fim de 2007 com um saldo positivo de aprovação e colação de grau de 91,5% apontado pelos gestores da UFC como muito bom, em que apenas ocorreu 8,5% de evasão do total de 200 alunos matriculados. Tal evasão se evidenciou apenas no início do primeiro e segundo semestres.

O ensino e a aprendizagem se deram de forma concreta nesta experiência, haja vista a ascensão de parte deles em cursos posteriores, como é o caso de um aluno que foi aprovado na seleção para o mestrado e de quinze selecionados no início de 2008 para a especialização na própria UFC.

Este trabalho é uma reflexão acerca dessa experiência, tendo como ponto principal de análise a motivação e o processo de ensino-aprendizagem dos alunos/servidores que voltaram a estudar após 15 e 20 anos fora de sala-de-aula. Uma experiência pioneira nas universidades federais do Brasil.



Os Cursos TGES e TGHU

Os **Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão da Educação Superior (TGES) e de Tecnologia em Gestão de Hospitais Universitários (TGHU)** da Universidade Federal do Ceará foram destinados à formação inicial, em nível de graduação, de servidores técnico-administrativos de nível médio dos diferentes setores da UFC.

Os projetos foram elaborados em consonância com as normalizações da legislação educacional brasileira, relativa à temática do Curso, especialmente a *Lei Nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB*, à época vigente, e as que regem os cursos superiores de tecnologia.

Os Cursos tiveram como proposição básica assegurar uma formação profissional que possibilitasse condições para o enfrentamento das questões presentes no cotidiano das Instituições de Ensino Superior – IES, levando em consideração, ainda, o contexto externo, que influencia e é influenciado pela atuação destes profissionais. Ao mesmo tempo, esses projetos procuravam estabelecer estratégias pedagógicas que subsidiassem o planejamento e a implementação de um currículo para uma sólida formação teórica, com flexibilização e interdisciplinaridade.

Objetivos dos cursos

As experiências destes cursos constituíram desafio acadêmico tendo em vista a magna tarefa de repensar a política institucional na UFC e a atuação de pessoal técnico-administrativo no âmbito das IES, em momento no qual a sociedade da informação e do conhecimento



insere seus sujeitos em um mundo globalizado e interconectado, fatores que implicam um redimensionamento do papel deste profissional para a adequada prestação de seus serviços (DIAS et al, 2004).

Referidos cursos tiveram como objetivos:

- reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no cotidiano da Gestão, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- refletir e atuar criticamente no âmbito da Gestão, compreendendo sua posição e função na estrutura maior da Instituição;
- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para



o ambiente de trabalho e de seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

- desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos organizacionais.

Assim sendo, o desenvolvimento da matriz curricular, dos métodos e técnicas utilizados durante os cursos contribuíram para o atendimento dos objetivos propostos.

A Motivação Para o Estudo

A motivação é o princípio de toda e qualquer ação que se pretende executar. Magro (1979) a define como sendo:

[...] força que põe você em movimento, em ação para conseguir, para alcançar um objetivo proposto. A motivação é o estímulo para conseguir, para alcançar um objetivo proposto. A motivação é o estímulo eficaz para o estudo e tem uma influência decisiva como êxito da aprendizagem. Assim sendo, podemos ainda dizer que motivação é como a mola propulsora da ação. (MAGRO, 1979, p.25).

Britto (1986, p.79), concordando com Magno, refere-se à motivação como sendo a “força que impulsiona na direção de sua auto-realização e está totalmente ligada à participação e a co-participação do aluno, no contexto socioeducacional”. Também afirma que “o desabrochamento da motivação abrange também uma plena e complexa interação das capacidades do aluno com todo o contexto no qual vivencia [...]”.

Penna (1980, p. 128) entende que “motivação ou impulso será o fator que desperta, mantém e dirige o com-



portamento para certo *goal* (objetivo) [...]. Na verdade, a motivação ou impulso produziria ou desencadearia a ação, além de responder por sua manutenção e direção”.

O surgimento da motivação também exige e abrange conscientização do sujeito em relação ao contexto, ao ambiente educacional no qual está inserido, ou seja, o sujeito precisa vincular suas experiências aos seus objetivos, para então sentir-se cada vez mais estimulado a aprender. O que de mais importante se pode retirar de seus conceitos é que devemos nos manter em atitude de motivação permanente. A motivação “desperta, mantém e dirige”.

O intelecto das pessoas precisa ser instigado por novas situações para que seja acionado, formando novos conhecimentos e experiências que irão ajudá-las a se transformarem em indivíduos ativos de suas próprias existências. Por isso, vemos o ócio, bem como a sobrecarga de funções e de atividades, como prejudicial ao processo cognitivo. O que se deve buscar como ideal para o desenvolvimento saudável de aprendizagem é o respeito aos limites de cada um, equilibrando as funções do trabalho, com atividades e atribuições pessoais (familiares), sempre deixando espaço ao novo conhecimento, de forma que este não traga sobrecarga de exigências que venham a prejudicar o indivíduo, que, cheio de responsabilidades, acaba por não cumprir com suas funções adequadamente. Entre outras palavras, o exagero de estímulos também pode ser prejudicial por correr o risco de o indivíduo não internalizar o conhecimento de forma correta, desenvolvendo experiência vivencial concreta, que possa utilizar em sua vida prática. O exagero de estímulos também pode ser fator gerador de dificuldades no processo de ensino-aprendizagem, principalmente quando os indivíduos estão sob período de constante automatismo em suas atividades funcionais.



O Automatismo de Algumas Funções como Fator de Contribuição das Dificuldades de Aprendizagem

A burocracia tem, na história dos processos administrativos das empresas, grande importância. Veio para organizar e aumentar os níveis de produção de todos os setores que a adotassem. Criou-se, ao longo do tempo, metodologia aplicada às organizações públicas e privadas que possibilitasse o ordenamento de ações direcionadas aos objetivos-fins de cada área e de cada setor de produção. Nascia então, o processo organizacional baseado em metodologia de ações especializadas e direcionadas, onde o funcionário público ou privado seguiria sua carreira, executando suas funções na empresa.

São inúmeros os aspectos positivos desses processos de ação metodológica dentro das organizações privadas ou públicas, mas queremos nos ater, neste trabalho, ao aspecto da mecanização constante que se torna prejudicial aos aspectos cognitivos do ser humano. Vê-se que esses atos mecânicos constantes no trabalho são prejudiciais, até certo ponto, a todos os seres humanos, independente de suas funções, pois vão com o tempo engessando as funções cognitivas.

A aprendizagem é o resultado da estimulação do ambiente sobre o indivíduo já maduro, que se expressa, diante de uma situação-problema, sob a forma de mudança de comportamento em função da experiência.

O automatismo de algumas funções não oferece mais as situações-problema que o indivíduo precisa para manter estimulação necessária à atividade de aprendizagem constante, e é apenas sob esse aspecto que encaramos os processos burocráticos como prejudiciais ao desenvolvimento humano.



Quando o indivíduo, acostumado aos processos automáticos, se vê envolto em nova situação de aprendizagem pedagógica, sente dificuldades de acompanhar, inicialmente, o ritmo de estudo e a aplicação da prática, por ter estado “inativo” tanto tempo. As dificuldades de aprendizagem que podemos inferir nesse processo são níveis baixos de concentração, de memorização, de articulação, entre outros, de acordo com o estágio de desenvolvimento cognitivo de cada um. Até o despertar da motivação pela nova situação irá demorar um pouco para aflorar. Faz-se necessário que o servidor busque novas atribuições e reformule seus objetivos-fins para que esse processo motivacional seja despertado e mantenha-se mais tempo em sua vida, trazendo-lhe novas empreitadas.

Nenhum processo de ação mecânica irá fazer com que o indivíduo “desaprenda” ou esqueça o que já sabe, mas poderá ficar estagnado. Uma *paralisia* que se confunde com o esquecimento das experiências já internalizadas. É tão certo este fato que podemos observar, em inúmeros exemplos, pessoas surpreenderem-se com conteúdos que supunham haver esquecido, especialmente se não os utilizam no dia-a-dia. Isso acontece porque as funções cognitivas se limitaram simplesmente a ativar atos mecânicos de ações repetitivas das funções no trabalho.

Necessidade de Oportunidades de Retomada do Processo ativo de Ensino-Aprendizagem

O resgate da motivação pelo crescimento ocorre também, quando os rodízios das funções e dos setores de atividade são reativados, o que, normalmente, se denomina de redimensionamento da força de trabalho.



Funcionários são remanejados de suas funções a fim de aprenderem novas atividades e se sentirem motivados com as novas funções. Inicialmente, a idéia é vista com desconfiança e, de certa forma, até desnecessária, por parte dos servidores, talvez pelo “medo de mudarem” devido ao alto grau de acomodação. Os resultados apresentados pelos consultores às empresas e organizações têm sido sempre positivos. Mudar de função exige novos conhecimentos, que impulsionam os trabalhadores a aprenderem cada vez mais.

Ao buscar nova aprendizagem, o indivíduo reativa os processos cognitivos de ensino-aprendizagem no cérebro, gerando estímulos diversos que irão motivá-lo ao desenvolvimento pleno. Para Campos (1987), os motivos que mais interferem nessa questão são: a necessidade de atividade, o envolvimento do “eu”, o conhecimento dos resultados do trabalho, a competição, a necessidade de um padrão a ser alcançado, a necessidade de realização e a intenção deliberada para aprender. Ela explica que a necessidade de atividade não representa não só a atividade muscular, mas a mental também. O envolvimento do “eu” significa estar intimamente ligado à intenção deliberada para aprender, pois um sujeito consciente da necessidade de conhecimento é menos suscetível ao fracasso, e cultiva, a cada etapa vencida, sua auto-estima, reflexo do grau de envolvimento. Outro fator destacado por ela é o conhecimento dos resultados do trabalho: O conhecimento dos resultados cria incentivos de auto-estima e auto-realização pessoal. Esse motivo realmente instiga o sujeito rumo a uma aspiração individual maior.

As oportunidades devem ser criadas no âmbito do trabalho e fora deste, para que o indivíduo mantenha um nível constante de novos estímulos. Comentamos anteriormente o nosso pensamento com relação ao excesso



de estímulos ser mais prejudicial do que positivo, e mantemos aqui nosso ponto de vista.

É importante observar também as emoções no processo motivacional dentro do serviço público ou privado. Na perspectiva de Sargent (1977, p.168), essa motivação lida com as emoções do sujeito. O autor coloca que “a importância do campo psicológico do indivíduo é a importância dos objetos e das pessoas que o atraem ou rejeitam”. Enquanto Campos (1987) prioriza os motivos de natureza biológica, Sargent (1977) enfatiza que as emoções e o cenário social são os fatores que mais contribuem para um bom resultado motivacional.

Para Magro (1979, p. 34), “o êxito representa um fator de grande estímulo para a motivação do sujeito. Um fator estimulante para que novos processos de ensino-aprendizagem sejam retomados e que o sujeito se sinta apto novamente a crescer dentro de seu emprego”.

Exemplo de sucesso da retomada do processo de ensino-aprendizagem, como benefício para o indivíduo e para instituição, foi observado com a criação e implementação do TGES e TGHU na UFC.

O quadro de professores dos dois cursos foi composto por docentes e técnico-administrativos da UFC, com formação nas áreas das disciplinas ministradas. Alguns desses professores ocupam hoje cargos técnico-administrativos nas mais variadas unidades da Instituição e assumiram docência pela primeira vez nos cursos de tecnologia, o que constitui resposta ao intento deste estudo. Ou seja, eram servidores, especialistas em suas funções (exemplos de médicos, psicólogos, enfermeiros, assistentes sociais, técnicos em educação, administradores, pedagogos, filósofos, entre outros) que foram instigados por uma nova oportunidade, no caso, a possibilidade de atuar como docente, de estudar novamente, para su-



prir uma nova demanda de conhecimento exigida. Fato este que gerou uma retomada na aprendizagem global dos indivíduos, que se submeteram às novas experiências, tornando-os mais motivados e realizados em suas profissões, por se encontrarem num momento de redescoberta de potencialidades antes esquecidas, porquanto, observou-se, entre eles, também, um significativo aumento da auto-estima.

Em conformidade com Gagné (1974, p.67), “se a pessoa que aprende pode regularmente buscar e encontrar recompensa para seus motivos de realização, não é absurdo supor que essa série de experiências se generalize em um sentimento de prazer bastante positivo, quanto ao ato de aprender”. O autor explica que essa busca por recompensas que justificam os motivos de realização é essencial e forte o bastante para conservar esse comportamento sempre motivado.

Alguns servidores técnicos, que assumiram a docência nestes cursos, tiveram um desenvolvimento tão satisfatório em sua nova função, no que diz respeito à responsabilidade de sua nova empreitada, ao envolvimento com o curso, as aulas e à própria Instituição, além das pesquisas e publicações apresentadas, que os avaliadores do MEC fizeram menção positiva a esse fato no relatório final da avaliação do reconhecimento.

O corpo docente do curso tem alta formação nas áreas em que atuam (86% de mestres e doutores e 14% de especialidade), e está bastante motivado em compartilhar experiências com o público-alvo do curso, que é composto pelos próprios servidores técnico-administrativos da IES. Conquanto o curso seja exclusivo para os servidores da UFC, percebeu-se, nessa experiência, que a oportunidade que lhe foi oferecida vem trazendo resultados



positivos para a qualidade dos processos operacionais da IES. Os servidores demonstram bastante motivação, que pode resultar num aumento de sua produtividade. (RELATÓRIO DE RECONHECIMENTO, 2007, p.13).

Readaptação Necessária ao Novo Momento

A retomada do processo de aprendizagem para os servidores que assumiram docência nestes cursos foi notória, do mesmo modo para os servidores que estavam como alunos dos cursos.

A oportunidade exigiu destes uma readaptação à nova realidade, pois, aproximadamente, 90% dos que fizeram o curso superior estavam afastados de sala de aula há quase vinte anos. O domínio de atividades burocráticas nos setores de trabalho, em detrimento de atividades mais pedagógicas, trouxe dificuldades iniciais em vista dos motivos que abordamos no início deste artigo.

Aprendizagem é o resultado da estimulação do ambiente sobre o indivíduo já maduro. Quando discentes e docentes se viram estimulados por novas situações-problemas, sentiram naturalmente um impacto inicial que os forçou a uma readaptação mental e física, visto que o processo iniciado de estudo iria exigir deles esforços em todos os âmbitos. Algumas adaptações foram: a ambientação em sala-de-aula, os trabalhos que levariam para casa, as avaliações, horários de aula, entre outros aspectos.

Um ponto que chamou a atenção foi o fato de os alunos do curso não terem o hábito de leitura. Em consequência desta realidade, os professores tiveram que incentivar a leitura, para que, realmente, uma familiari-



dade fosse criada entre os alunos. A fórmula deu certo e no segundo semestre houve notório aproveitamento dos alunos.

Ao término do curso, aplicou-se instrumento de avaliação junto aos gestores da UFC, em cujo setor estavam lotados os alunos/servidores, para observar se estes perceberam mudanças positivas nos servidores durante e ao fim do curso. Os dados não foram ainda todos tabulados, mas as questões que suscitavam comentários ou justificativas apresentaram algumas informações importantes como:

A sua capacitação, juntamente com as novas habilidades desenvolvidas, estão sendo de fundamental importância para a implementação da gestão estratégica da unidade. O curso desenvolve no educando uma nova visão holística, criticidade e melhor determinação frente ao serviço público (GESTOR A do TGES)

Notória mudança no que diz respeito ao acúmulo de conhecimentos e a visão organizacional. Constantemente vêm mostrando uma maior integração as atividades do setor, participando efetivamente as ações de melhoria da gestão. Melhoraram em relação à auto-estima, tornaram-se mais dinâmicos, desenvolveram a solidariedade e disponibilidade para o trabalho, tornaram-se espertos na liderança. (GESTOR B do TGES).

Alguns gestores do HUWC e MEAC apresentaram os seguintes comentários:

- Visão mais ampla quanto ao processo de gestão.
- Os aspectos são bem representativos e suficientes para denotar o grau de compromisso da aluna relativo ao Curso TGHU.



- O curso favoreceu em alguns aspectos, trouxe mais motivações.
- O curso aumentou o interesse e colaboração com o grupo, compreendendo melhor o papel do gestor, melhorou o raciocínio crítico e vontade política.
- O curso melhorou a compreensão do papel do gestor e das dificuldades administrativas da instituição.
- Desenvolveu algumas habilidades, melhorou o compromisso e responsabilidade.
- O curso proporcionou visão ampliada da situação encontrada no trabalho. Observamos a melhoria a todos estes aspectos, revelando um melhor perfil profissional para o Hospital Universitário.
- Melhorou a padrão do funcionário, houve ampliação de conhecimentos e habilidades, proporcionando uma visão mais ampla.

Na visão dos gestores, os cursos de Tecnologia em Gestão da Educação Superior e Tecnologia em Gestão de Hospitais Universitários oportunizaram mudanças significativas aos alunos/servidores, especialmente quanto à organização no trabalho, a compreensão do papel gestor e as relações interpessoais.

Conclusão

A retomada do processo ensino-aprendizagem dos alunos dos cursos de TGES e TGHU foi o exemplo apresentado neste artigo, como experiência pioneira quanto ao público, ao tipo de curso e à entidade promotora.



Informações acerca do desenvolvimento dos cursos e da análise feita sob a luz dos especialistas citados neste artigo demonstram, que o déficit da aprendizagem de servidores das áreas mais burocráticas é causado por intenso comodismo, gerado pelo automatismo do serviço público. O processo positivo de retomada do ensino-aprendizagem que os alunos demonstraram, quando realmente se deixaram envolver por uma nova oportunidade de aprendizagem, constituiu desafio, hoje, superado e benéficos resultados para os servidores.

Observou-se que, mesmo em meio às dificuldades iniciais apresentadas, apenas 10% dos alunos do curso de Tecnologia em Gestão da Educação Superior e 7% do curso de Tecnologia em Gestão de Hospitais Universitários desistiram, sendo que a maioria dos desistentes já possuía curso superior. O relatório apresenta dado significativo quanto à aprovação de 100% no curso de TGES e 97% do TGHU.

Os benefícios gerados para os servidores e para a Instituição foram notórios e trouxeram grande impacto na motivação pelo serviço público do setor inerente a cada aluno participante do curso, pois puderam adequar o estudo à prática, buscando novas soluções para problemas diários no gerenciamento de suas funções, assim como na Instituição como um todo.

Da mesma forma, observou-se que a retomada do processo de ensino-aprendizagem em indivíduos habituados ao automatismo do serviço público, mesmo lenta no início, elevou, no decorrer do curso, os índices de motivação, de satisfação no desempenho de funções, de melhoria na qualidade do serviço prestado e, inclusive, aumento de salário para os servidores, demonstrando que foi possível se motivar para aprender e aprender de fato.



Bibliografia

BRITTO, Sulami Pereira. A motivação e a aprendizagem centrada no estudante. IN: *Psicologia da Aprendizagem centrada no estudante*. 2.ed. Campinas: Editora Papyrus, 1986.

CAMPOS, Diná Martins de Souza. Condições Psicológicas da Aprendizagem: a motivação e a aprendizagem: conceitos e características. IN: *Psicologia da Aprendizagem*. 20 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

DIAS, Ana Maria Iório; BRANDÃO, M. de L. Peixoto. *Projeto pedagógico do curso superior de tecnologia em gestão da educação superior e gestão de hospitais universitários*. Série Acadêmica 12. UFC, 2006.

GAGNÉ, Robert M. Motivação, Controle da aprendizagem e Transferência. IN: *Como se realiza a aprendizagem*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, INL Brasília, 1974.

MAGRO, Maria Celeste. Motivação. IN: *Estudar também se aprende*. São Paulo: EPU, 1979.

PENNA, Antônio Gomes. Motivação. IN: *Aprendizagem e Motivação*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

PIAGET, Jean. *A construção do real na criança*. Tradução de Ramon Américo Vasques. 3.ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

RELATÓRIO DOS CURSOS DE TECNÓLOGOS. Documento a ser publicado no livro que se encontra no prelo.

RELATÓRIO – Reconhecimento e renovação de reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Educação Superior, MEC/INEP, 2007.



RELATÓRIO – *Reconhecimento e renovação de reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Hospitais Universitários*, MEC/INEP, 2007.

SARGENT, S. Stansfeld & STAFORD, R. Kenbeth. *Ensinos Básicos dos Grandes Psicólogos. Motivação*. Tradução de Jurema Aleider Cunha. 4.ed. Porto Alegre: Globo, 1977.

