
Educação de adultos: reflexões contemporâneas para cursos superiores tecnológicos

Valéria Guedes Caruso¹

1. Valéria Guedes Caruso. Mestranda em Educação, UNICID. Psicóloga, Educadora, Pós graduada em Gestão de Negócios pela Universidade São Judas Tadeu. Docente de Ensino Superior e Tecnológico da FAC ENIAC. Consultora organizacional na área de administração e formação de pessoas.

Resumo

O artigo apresenta algumas reflexões identificadas como necessárias à Educação de Adultos. Repensar estes que buscam trazer à pauta conhecimentos e reconhecimentos de como o adulto se apresenta hoje. Um adulto complexo que, por vezes, não assume sua condição de adulto, por vezes se comporta como um adolescente, incompleto ou inacabado nas suas articulações não só no espaço escolar, como no de trabalho. Tal adulto pouco foi foco de estudos nas teorias de educação contemporâneas. Por isso tem que suprir tais lacunas de conhecimento e discutir o adulto do século XXI em busca de tornar mais efetiva a ação de docente de adultos. E identificar como trabalhar os conteúdos em sala de aula para que a aprendizagem possa ocorrer.

Palavras-chave: Educação de adultos, imaturidade, aprendizagem, desenvolvimento.

Abstract

The article presents some issues that I identify as necessary for Adult Education, which seeks to bring staff knowledge and recognition of how the adult is today. An adult complex that sometimes does not assume their adult condition, maybe have as a teenager, incomplete or un finish your joints, not only in school but also in their workspace. Adult who was little focus on studies (in contemporary theories of education) and then be studied to propose that we can supply such knowledge gaps discussing adult century, seeking to make more effective our action of teaching adults. And how to identify the work content in the classroom so that learning can occur.

Keywords: adult education, immaturity, learning, development.

Introdução

Hoje quem atua como docente, em Instituição de Ensino Superior, detém a formação acadêmica que habilita para docência e soma-se à formação uma vivência profissional voltada para a orientação de adultos. Além dos conhecimentos razoáveis e satisfatórios para desenvolver a ação de docente, é importante que os profissionais discutam sobre quem hoje, é o sujeito da ação do professor na atualidade e este é o aluno adulto.

Quem é hoje o adulto que se apresenta em sala de aula? Está em busca do quê? Será que os professores possuem a informação ou o conhecimento que ele busca? Os profissionais estão preparados para ofertar o que ele busca numa sala de aula de adultos?

É importante colocar que a formação acadêmica que capacita o desenvolvimento da docência, hoje, foi adquirida paulatinamente durante a ação profissional, anterior inclusive ao objetivo de ser docente. Isso se dá mais pela busca do conhecer, do saber para atividade desenvolvida em organizações não educacionais através de uma ação de formação e desenvolvimento dos profissionais que atuam nas salas de aulas. Muitos destes trabalhadores só tiveram a possibilidade de aprender o seu ofício no próprio espaço profissional, melhor colocando na sua atividade diária de trabalho e/ou durante as oportunidades que a organização disponibilizava ao seu aprendiz. Em diversas oportunidades, o profissional desenvolveu a ação organizacional e por atuar na área de recursos humanos, treinamento&desenvolvimento, capacitou colaboradores e migrou para a sala de aula. Tal exercício o estimulou refletir sobre a construção do processo de aprendizagem acadêmica por propiciar o aprendizado de

colegas de trabalho nas atividades profissionais. Porém, quando se assume a academia um profissional do mercado não tem claro, os saberes que precisa dominar para ensinar o aluno adulto até entrar na sala de aula. Este aluno é diferente dos funcionários em treinamento.

Muitas das teorias de aprendizagem são balizadas para crianças e jovens, não para o adulto que hoje frequentam a sala de aula em muitas instituições brasileiras de ensino. Tal país carece de mão de obra qualificada como se apregoa na mídia e nas empresas de modo geral. Quando se gerencia a área de recursos humanos a incumbência é buscar profissionais no mercado de recursos humanos, prepará-los para apresentar, quase que de imediato, todos os resultados esperados pela organização para aquele posto de trabalho, mas na instituição de ensino esse profissional vai inter-relacionar com as mais diversas personalidades e possibilidades. Sobre este tema Boutinet (1989) coloca esta questão:

Falar sobre a educação na vida adulta pode parecer aparentemente banal. Com efeito, trata-se de reproduzir esta normalidade com a qual uns e outros se sentem comprometidos ou perante a qual experimenta, quer um sentimento de exclusão devido a algum handicap, quer uma remota recordação, considerando a idade avançada. Mas, tal normalidade parece próxima quando pensa ter atingido a flor da idade, isto é, a plena maturidade das capacidades pessoais e o pleno exercício das responsabilidades sociais. Desse modo, por trás desta expressão banal de sentido comum vida adulta, há um verdadeiro tratamento muito irregular, pelo menos triplo: social, cultural e psicológico confere à vida adulta em geral, e ao ser adulto em particular, conotações muito singulares conforme os espaços vividos e os tempos

guardados na memória (BOUTINET, 1989:56).

Para preparar o adulto para o ambiente de trabalho, no contexto do trabalho, basta que ele seja selecionado adequadamente e para isso é só testar e perceber nas entrevistas e dinâmicas, como ele domina o conhecimento. Mesmo nestes espaços, que atualmente tem se reformulado em ritmo efervescente, os adultos inseridos tem um tempo de experiência para a assimilação e acomodação dos seus conceitos aplicados à prática da nova empresa. Porém o aluno adulto diariamente é submetido a novas informações e dele é esperado ou exigido a assimilação e demonstração do aprendizado ao qual ele não estava habituado. E, logo em seguida, novas situações emergem e devem ser incorporadas a sua ação. Pode-se perceber aqui que no contexto profissional “do adulto é esperado uma maturidade profissional e do aluno uma maturidade vocacional, para ambos essa maturidade nunca é atingida, mas em contínua conquista”.

Difícil de conviver tranquilamente com esta situação, pois o ambiente organizacional solicita que seus participantes se apresentem preparados para as demandas empresariais, sejam estas quais forem. Assim, as circunstâncias solicitam que a empresa prepare este profissional, ou ele mesmo atualize seu conhecimento, quando não encadeadas.

Tem-se aqui uma questão: como desenvolver uma ação assertiva tanto para o profissional da área de recursos humanos quanto para esse profissional docente? Ao buscar conhecimento um professor, percebe que boa parte dos estudos na área da educação não tem como foco o adulto do século XXI, este ambiente mutável, sem modelos estruturados. Como consequência, os docentes nem sempre estão capacitados a “enfrentar a situação”, pois, com frequência

se deparam com novas ações que não decodificam plenamente. Em fim, nem sempre se sabem quem é este adulto com quem interage diariamente e nem sempre se atinge de maneira produtiva na ação profissional. Por isso é importante reestudar este adulto, atualizar a referência teórica que reconhece o quanto a profissionalização pode contribuir para a formação da subjetividade, do pensamento crítico que venha produzir. O retorno é esperado pelo adulto – como para profissional, docente, adultos de hoje.

No cotidiano se tem uma busca constante de explicações sobre como o “mundo” caminha, como se processa a aprendizagem do adulto – como o adulto aprende. O adulto renova-se, reestrutura-se na busca do equilíbrio – faz uso da aprendizagem para poder enfrentar o contexto que se apresenta. Quem é o adulto hoje, qual o seu padrão, qual a sua perspectiva, qual o seu problema? Furlanetto (2007) corrobora com as dúvidas quando diz que:

A investigação dos caminhos que os adultos tecem para aprender tem apontado que a aprendizagem de adultos está ancorada na instabilidade e na falta. Quando ele se vê deslocado de suas certezas, busca outro patamar de consciência que o coloque novamente em uma região de conforto (FURLANETTO, 2007:5).

Deve-se identificar, especialmente nas últimas décadas do século passado, o êxodo da mão de obra feminina e a evolução tecnológica presente no trabalho reformularam em muito as relações profissionais e pessoais. Soma-se a este contexto a mão de obra experiente sendo convocada a não ceifar a sua vida produtiva, já na primeira década do século XXI. Todos interagindo e apresentando-se neste ambiente ambíguo, onde, num passado próximo, comportamentos eram corretos e

diferenciados (fumar, dirigir veículos que consomem grande volume de combustível entre outros). Muito do que se acreditava certo está se reformulando. Boutinet (1989) apresenta a discussão sobre o tema:

A obrigatoriedade do trabalho dilui-se, a sua duração diminui e fragmenta-se; e se tem cada vez menos necessidade de profissionais, logo de adultos para realizar tarefas indispensáveis para o funcionamento da sociedade. O trabalho temporário, o trabalho em alternância, o teletrabalho, o trabalho por turnos, o trabalho em part-time constituem tantas formas novas, que na sua própria flexibilidade fazem do emprego que os subentende um espaço geometricamente muito variável. A crise do emprego é também uma crise subjetiva, que leva um número cada vez maior de indivíduos a recusar ter um emprego qualquer, de se inserir numa condição seja ela qual for. Ela é, sobretudo, a crise do seu conteúdo na mutação maciça dos ofícios para as profissões, destas últimas para as ocupações de contornos hoje dificilmente identificáveis. Tal mudança, atualmente bem identificável, levou M. McLuhan a dizer de modo premonitório, que esta na altura de passar de uma sociedade de papéis para uma sociedade de tarefas (1). Observa-se finalmente, a crise do estatuto do emprego que era independente, nos anos 70 principalmente salarial, e hoje diversamente contratual Boutinet (1989:26).

A discussão que se inicia questiona a “Imaturidade do Adulto”, que não se mostra pronto para as ações, quer profissionais, pessoais, educacionais ou sociais. Estranha-se, um adulto imaturo, mas é isso mesmo, há muita imaturidade no Adulto que não pouco alfabetizado e que não lê. A pesquisa suscita estranhamento sobre este enfoque que

sugere a falta de percepção no aluno adulto, mas isso é apontado pelos professores dos alunos adultos hoje, eles apresentam uma infantilidade que é bem apontada por Boutinet:

A vida adulta situa-se sempre esquematicamente entre duas idades, sendo a primeira a da infância, que atualmente começa numa juventude sem fim, e a terceira a da reforma, ou melhor, dizendo, do afastamento, que pode também por sua vez prolongar-se numa quarta idade, a da velhice. [...] Esta segunda idade é a única que pode reivindicar uma certa autonomia na sociedade, a de um adulto com responsabilidade, frente às funções sociais que tem de assumir. Não é uma idade imóvel, mas sim flutuante com um aumento de experiência que pode passar por fases críticas como a da meia-idade, combinando indistintamente, em cada individuo elementos de maturação e de desestabilização próximos do fenómeno da imaturidade (BOUTINET, 1989:45).

Ao observar este adulto do século XXI, não é difícil perceber que, às vezes, parece ser uma criança em sala de aula ou um adolescente. Os “formadores” deste adulto, precisam conhecê-lo melhor para conseguir trabalhar bem com ele e obter resultados nessa interação. Sabe-se que, mesmo sendo uma criança, um adolescente por vezes em sala de aula, é cobrado como adulto pela sociedade. É cobrado a apresentar modelos aos mais jovens. Qual modelo ele poderá apresentar se ainda não reconhece um modelo para si?

Percebe-se que os modelos devem ser reestruturados, pois a mudança é constante diariamente os contextos mudam e aluno e professore precisam se alinhar e alinhar novos processos de interação educacional. A informação e a tecnologia muda em ritmo

superior a capacidade de assimilação de ambos, mas o professor precisa fazer a ponte para que ele assimile. Aqui se faz necessário que o professor entenda melhor o motivo ou o porquê o adulto não percebe seu modelo como adequado, ele ficou a margem. Essa defasagem se manifesta em rebeldia, característica própria do jovem, que persistindo dificulta que ele atinja um patamar superior e consiga reconhecer um modelo mais adequado ao contexto em que está inserido.

É importante não perder de vista que o professor, ao transmitir saberes em sala de aula, transmite algo de seu, ou seja, ele deixa transparecer na sua forma de falar, agir, pensar, a sua criança, o seu jovem presente nesse adulto exercitando sua atividade profissional, esse viés, é um facilitador na comunicação. Um adulto que ensina um adulto faz a ponte entre o passado e o presente para transportar ao futuro, mesmo este sendo algo desconhecido, pode ser imaginado e poderá mudar o aluno adulto, mas não há nada que possa garantir isso como certo. A estrutura social e pessoal, que se pode imaginar é algo mutável. Não há mais rotas imutáveis, elas se transformam e perdem a forma já estudada e pensada. A todo o momento, os contextos sociais transformam os valores já associados. Sendo assim, o adulto que imagina, que sonha com o seu futuro e o busca, em dado momento toma consciência que o sonho a ser atingido não é mais tão significativo, como parecia inicialmente; ou não tem mais o valor que lhe foi atribuído no início da busca, pois o contexto já não é mais o mesmo.

Percebe-se que o mundo profissional hoje coloca o adulto numa situação de quem deve aprender sempre. Mesmo aquele que ensina se denuncia como um ser deficitário, quando não sabe efetivamente para que e para quem ensina. O conceito de eterno aprendiz cabe, também, ao professor, por ser este um adulto do século XXI, que não

sabe claramente o que se vai conseguir com o aprendizado e se o mesmo terá lugar significativo neste mundo mutável. Tal insegurança se torna cada vez mais profunda e mais evidente na medida em que o adulto percebe que hoje o contexto mutável requer uma aprendizagem interminada, visto que tudo muda. Dessa forma fica impraticável o estar pronto para qualquer situação, em especial uma situação profissional. Hoje as atividades estão envoltas em tecnologia, algo em constante mutação para tornar a vida mais confortável, e por isso desejada por todos. Para atingir esta vida confortável, é muito comum as pessoas perderem o pé do seu contexto, questionando os seus valores adultos e os considerando pertencentes a fase infantil.

Os textos de Boutinet (1989) sobre a imaturidade da vida adulta coincidem com os de Danis e Solar (1998:32) quando discutem a aprendizagem e desenvolvimento dos adultos. Eles apontam que no adulto existem três fatores: “o social, o cultural e o psicológico, e estes se encontram em “tempos” diferenciados” não necessariamente possíveis de se conciliar. Culturalmente, a globalização, apresentou nos anos 80, promessas idealizadoras que, em curto espaço de tempo mudou os valores organizacionais e pessoais. Socialmente, exigiu responsabilidades que muitas empresas não conseguiram alcançar, como se não fossem gerenciadas por adultos que não conseguem gerir satisfatoriamente os âmbitos tanto profissionais quanto pessoais. Assim, este ser inseguro, carregado de culpa pelo não saber, acredita-se sem base profissional, se sente desmoralizado por falir com e como a empresa. Como é possível ser seguro se tudo se reformula, se não há parâmetros palpáveis e constantes? Qual o adulto que convive neste quadro e se mostra tranquilo frente as suas responsabilidades? Difícil, pois no mundo mutável da atualidade, nunca sempre se está preparado e

mesmo que haja preparo a complexidade das circunstâncias diárias não param.

No início do século passado, ser adulto poderia ser algo “bom”, menos inseguro, os riscos eram menores. A exclusão dos “sistemas” ocorria para o adulto que não conseguia responder ao contexto, apenas para esses indivíduos o fator psicológico ficava prejudicado. A exclusão ocorria no esquema social; emprego, família entre outros. O novo milênio apresenta nova face, os adultos encontram-se incompletos em sua capacitação para a vida.

O adulto, com o qual o professor convive em sala de aula, na maioria, é alguém que se lança na vida profissional sem muita consciência da mesma; desenvolve atividades nem sempre correlacionadas a sua formação acadêmica/técnica ou que não requeira formação específica. Em decorrência, ele está em sala de aula em busca de algo que nem ele identifica ou reconhece claramente: estudar o que, para quê ou por quê? Não visualiza o motivo que o levou de volta à escola, goza de sentimentos contraditórios diante desta situação. Reconhece que aprender é fundamental, mas não visualiza onde utilizar o aprendido, como e nem porque. O sentimento de revolta, uma característica clássica do jovem atual, se apresenta de forma contraditória, um rebelde que não sabe reconhecer a causa. Atualmente a vida adulta é desestabilizada e requer uma abordagem interdisciplinar.

As diversidades atribuídas à vida adulta do século XXI seriam a não correspondência entre os fatores e as fases das idades, aceitas anteriormente para se praticar aprendizado, formação entre outras. Percebe-se certo receio de se tornar adulto, quando esta posição se relaciona à idade somente. A idade não é vista como fator preponderante, é algo que pode prejudicar

em alguns contextos como no aspecto do trabalho, e das relações sociais entre outras. A idade é um tabu mal reconhecido e em metamorfose. O medo de se tornar adulto cria um sentimento ambivalente, ele é intermitente; uma hora se quer ser adulto e responder como tal, em outro momento é melhor que não seja. Há uma nova configuração para a dita vida adulta atual.

O contexto de sala de aula tem mostrado um adulto diferente do que se apresentava no passado como nas décadas de 70/80. “Ontem”, o adulto era um conquistador, alguém orgulhoso de sua autonomia. Hoje a instabilidade é crescente, as perspectivas são oscilantes e os problemas diversos. É alguém que caminha com fragilidade em uma cultura indeterminada e de incertezas. Convive com crises que fazem frente as suas ações, ao trabalho, à profissão e se frequentemente vê obrigado a dar sentido a sua vida, como se espera de um adulto.

As situações de vida adulta, características da sociedade pós-industrial, apresentam, em sala, um aluno adulto/jovem, envolto em suas atividades de trabalho e de casal; associação que sugere socialmente facilitar a aceitação das responsabilidades, e um ou outro adulto de meia idade que, nem sempre, conta com uma boa visão da sua trajetória pessoal e profissional, com características bem diferentes do passado.

Observa-se que, mesmo em crise, o adulto continua a adaptar-se, mas sugere que está perdendo a flexibilidade para tal adaptação. A situação se mostra difícil, pois, são tantas normas sociais que não favorecem efetivamente. O adulto percebe-se mal reconhecido, pode crer que a idade não se separa da identidade, mas pode-se observar um ser com uma identidade flutuante – que busca perder a identidade.

Além de reconhecer este adulto inacabado em sala de aula, o professor deve-se tomar conhecimento do quanto ele dá importância ao motivo que o leva a aprender e qual retorno perceberá com esta ação. Este aluno adulto precisa sentir que o professor se importa em conhecê-lo e em fazer uso da sua experiência para otimizar o seu desempenho, para que se concretize o seu aprendizado efetivamente. Essa correlação dessa percepção do aluno com situações reais e contextualizadas determina a utilização do seu conhecimento ou informação na motivação do seu aprendizado. Sobre esses processos de aprendizagem Danis e Solar (1998) faz as seguintes considerações:

Um segundo conceito chave da aprendizagem de desenvolvimento, juntamente com o de conteúdo, tem a ver com o processo de aprendizagem. Enquanto que o conteúdo pode ser visto como o produto da aprendizagem, quando os saberes são passados pelo filtro do sentido, o processo refere-se às modalidades que permitem essa aprendizagem. Entre as modalidades destacadas, nota em primeiro lugar, a experiência. É ela, com efeito, que valida o sentido dos conteúdos. Um conteúdo desajustado em relação à experiência inibirá a aprendizagem e bloqueará o desenvolvimento (DANIS E SOLAR, 1998:3).

A aprendizagem deve promover o desenvolvimento de competências e mesmo reformular comportamentos, porque é algo buscado pelo adulto que “vive” sua aprendizagem. Na sua formação, o adulto vai poder tirar da sua própria experiência de sala de aula as significações e capacidades inéditas para a sua adaptação ao contexto, assim sugere querer ser percebido como alguém que dirige o seu saber, suas ações.

Em sala de aula, a passagem da educação para a formação ocorre ao

promover o conhecimento e o aperfeiçoamento deste adulto que às vezes pode se sentir “velho de mais” para aprender. A ideia de ser tarde para aprender não só decorre da idade, mas também de uma educação inicial de pouco valor para a atuação profissional atualmente se deve continuar aprendendo ou reaprender para concluir a formação que carrega ou que possui.

O aluno adulto é um indivíduo que precisa dirigir seu aprender, ele busca superar o desgaste de ser alguém em constante formação. Ao voltar à escola ele busca de uma acomodação entre responder a expectativa própria a do professor e ao mercado de trabalho em mutação. Isso requer dele, um adulto reformulado, melhorado, característica observada no aluno adulto, que vive na cultura de atender o projeto de outros que pré-definiram a sua busca por melhores resultados. Junto a esta situação de estar em busca de concluir algo, tem aquele adulto com iniciativa na sala, ou seja, que tem vontade, se insere, e resolve independente de todas as contradições, ou da ótica de vida do século XXI, mas, uma parte significativa desses alunos adultos, apáticos só assistem, inertes e sem vontade.

De acordo com a realidade nomeada por Bauman (2007) “uma vida líquida”, na qual o adulto se reformula, participa compulsoriamente, mas nem decodificar claramente o contexto para apresentar respostas favoráveis. Esta realidade diluída promove no adulto um repensar a vida profissional, um perceber que ela finda antes de se estar pessoal, profissional e financeiramente preparado para responder a tal projeto. Ele é alguém que não sabe quem é, e o que faz efetivamente num banco de sala de aula. Os professores precisam estudar melhor como este aluno aprende para possibilitar um entendimento do seu contexto possibilitar um aprendizado que favoreça esse adulto. S respeito dessa

abordagem Furlanetto (2007) faz algumas considerações:

Aprender com a experiência significa ser tocado e afetado pelo fugaz, pelo acontecimento, e reconhecer esses momentos, poder ficar um pouco com eles e saborear estes instantes que não se situam exclusivamente no território do conhecido, como também lançam em novos espaços. A experiência assusta, pois não permite o olhar à distância, ficar em lugares protegidos, ela arrebatada e cobra a entrega, mesmo que momentânea (FURLANETTO, 2007:5).

Essas colocações do autor provocam reflexões, a formação do docente ocorre também em sala de aula e é algo em constante transformação e desenvolvimento diante de tal contexto. Dentre outros autores Ulrich (2011) discute o trabalho do docente como a de um artífice da vida humana. Ele aponta os prováveis motivos pelos quais esse profissional trabalha, mas indica a possibilidade de não só o docente fazer esta opção:

Ninguém se torna um músico, professor, cientista, carpinteiro, dentista, contador ou gerente melhor sem se forçar a sair da zona de conforto. A única maneira de evitar os retrocessos e decepções inerentes a esse território desconhecido é experimentar coisas novas. Se você está fracassando é provável não esteja se reforçando o suficiente. Na vida o fracasso deve ser decepcionante. Se não houve uma decepção, no trabalho que você tentou executar e fracassou é porque ele não era importante para você. Um líder já treina os seus liderados se decepcionarem no fracasso caso não atinjam a vitória. A decepção significa que eles estão trabalhando com coisas que importam muito para eles (ULRICH, 2011:7).

Considerações Finais

A indiferença em que muitos alunos adultos se encontram a perplexidade, o desamparo diante da complexidade do mundo é embasado pela sua vivência, a sua história traduz uma trajetória difícil e sem saída, e se neste contexto não tiverem uma resposta eles não saberão mais o que fazer. O professor precisa perceber que esses alunos perderam de vista que o contexto globalizado confunde mais que esclarece. As exigências aos seus olhares são intangíveis e se torna difícil definir uma rota, estabelecer um objetivo, em uma cultura de projetos que outros desenharam para si.

As reflexões embasadas nas vivências e leituras de mundo, a forma de ver e sentir as experiências vividas além de identificar a interação do docente de adultos demonstra a sua preocupação em estimular os aprendizes adultos em formação constante. Mostra que ele os conscientiza da realidade do século XXI como possibilidade viável para as pessoas se empenham em aprender com o que os cerca.

Referências Bibliográficas

1. BAUMAN, Zygmund. Vida líquida; tradução Carlos Alberto Medeiros Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2007.
2. BOUTINET, Jean-Pierre. A Imaturidade da Vida Adulta, Ed. Rés, Porto Portugal, 1989.
3. DANIS, Claudia SOLAR, Claudie Aprendizagem e Desenvolvimento dos Adultos – Instituto Piaget, 1998.
4. DOMINICÉ, Pierre The education of adults confronted by the biographical imperative Université de Genève Educação e Pesquisa Print version ISSN 1517-9702 Educ.Pesqui.vol.32 no.2

São Paulo May/Aug. 2006 doi:10.1590/S1517-97022006000200010 Em foco: histórias de vida e formação A formação de adultos confrontada pelo imperativo biográfico em 20/10/11).

5. FURLANETTO, E. C., MENESES, J. G. C. e PEREIRA, P.A. org. A escola e o Aluno relações o sujeito-aluno e o sujeito-professor, São Paulo: Avercamp, 2007.

6. HALL, Stuart A identidade cultural na pós-modernidade; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaraciara Lopes Louro – 11. Ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

7. ULRICH, Dave e Wendy Por que trabalham como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem - Porto Alegre: Bookman, 2011.