



## GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE AS FERRAMENTAS QUE PODEM SER UTILIZADAS NA MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS UNIVERSITÁRIOS

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas

**Marcos Daniel Gomes De Castro**

[marcosdg\\_12@hotmail.com](mailto:marcosdg_12@hotmail.com)

**Fernanda Serotini Gordono**

[fernandagordono@hotmail.com](mailto:fernandagordono@hotmail.com)

**Jason Carneiro Junior**

[jrjasoncarneiro@gmail.com](mailto:jrjasoncarneiro@gmail.com)

**Eliana Madeira Lima**

[elinaml@hotmail.com](mailto:elinaml@hotmail.com)

**Lidice Genovez Alcofrado**

[genalcofrado@hotmail.com](mailto:genalcofrado@hotmail.com)

**Resumo:** *Este trabalho teve por objetivo dar ênfase na Gestão de Pessoas, com a utilização pelo professor universitário dos processos e teorias motivacionais, podendo proporcionar um clima favorável de aprendizagem. A premissa é a de que todo comportamento humano é gerado pela motivação. O papel do professor neste contexto é o de conhecer e desenvolver seu trabalho, de modo a dinamizar esta motivação, num diálogo dualista e produtor, em via de mão dupla, onde o sujeito aprende e ensina com o outro, assim o aluno deve encontrar caminhos que o possibilitem exercer futuramente sua profissão, através da mediação do professor. Portanto o foco do presente artigo é o âmbito educacional, com os professores utilizando a Gestão de Pessoas no relacionamento com seus alunos. Finalmente, espera-se que todos estes dados sejam fontes inspiradoras para novos trabalhos na área da docência no Ensino Superior, tendo como suporte, em Gestão de Pessoas, a motivação do aluno, através da mediação do professor como conhecedor das teorias motivacionais e aplicador das sugestões aqui apresentadas, em sua sala de aula, de modo a propiciar o conhecimento significativo*

**Palavras-chave:** *Gestão de pessoas, Teorias motivacionais, Aprendizagem significativa.*



## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi motivado através de observações e preocupações na área da docência em nível superior, onde percebe-se que muitos alunos ficam desmotivados no decorrer do curso. A desmotivação ocorre devido a vários fatores que podem ser familiares ou laborais.

Diante dessa constatação, no dia-a-dia do trabalho docente, especificamente em sala de aula é importante encontrar mecanismos baseados em teorias motivacionais e nos processos de Gestão de Pessoas, para a criação de uma interação professor- aluno que proporcione a facilitação do processo de ensino e aprendizagem. Com isso, o docente tem um papel fundamental em relação à motivação do aluno.

Uma das premissas é a de que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. A sala de aula comporta pessoas que diariamente têm necessidades internas e buscam satisfazê-las através do autoconhecimento e de um motivo para a ação.

Os alunos chegam para as salas de aula normalmente com uma gama de problemas dos mais variados, relatados como problemas pessoais que trazem de seus lares, do trabalho, da conjuntura sócio-econômico-social e outros. Nestes casos, chegam sem motivação e com sua autoestima baixa para enfrentar o ambiente escolar. Consequentemente, estes entraves são empecilhos para uma aprendizagem adequada.

Neste contexto, o professor torna-se um elo entre o mundo do aluno (o qual já dispõe de uma bagagem extraescolar) e aquilo que este profissional propõe como conteúdo de aprendizagem.

Portanto, o professor deve estar preparado e instrumentalizado para que oportunize a busca de realizações conjuntas, onde o professor exerce seu papel de líder e conhecedor dos meios para motivar o aluno a adquirir o conhecimento sistematizado no processo de aprendizagem contínua. Por outro lado, o aluno deve encontrar significação para suas futuras realizações no mundo social.

Assim, o presente artigo pretende mostrar através de um estudo bibliográfico, como o professor pode utilizar os processos de Recursos Humanos e as Teorias Motivacionais em sala de aula promovendo assim, um clima educacional favorável e estimulador para a aquisição do conhecimento.



## 2 GESTÃO DE PESSOAS E O AMBIENTE EDUCACIONAL

O papel dos profissionais que trabalham com a Gestão de Pessoas está em manter as pessoas na organização, combatendo assim o *turnover*. Com o professor a situação seria a mesma, pois o papel dele será em atrair, manter e conseqüentemente motivar os alunos.

A Gestão de Pessoas tem um papel de extrema necessidade na organização, seja de qual segmento for, portanto tem a finalidade de colocar em pratica seus processos. De acordo com Chiavenato (2009), os processos de Gestão de Pessoas são seis:

- a) **Processos de Agregar Pessoas:** Utilizados para incluir novas pessoas na organização.
- b) **Processos de Aplicar Pessoas:** Utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar.
- c) **Processos de Recompensar Pessoas:** Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais.
- d) **Processos de Desenvolver Pessoas:** Utilizados para capacitar e incrementar as pessoas.
- e) **Processos de Manter Pessoas:** Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas para o desenvolvimento das atividades.
- f) **Processos de Monitorar as Pessoas:** Utilizados para acompanhar e controlar as atividades, verificando o resultado.

Chiavenato (2009) diz que a Administração de Pessoas consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Desta maneira, o professor deve adaptar as técnicas e os processos em seu dia-a-dia, para que assim consiga combater a desmotivação e conseqüentemente a evasão escolar.

Gerir e nortear as pessoas na direção das metas e objetivos da instituição é hoje uma das principais atribuições de um bom líder.



O líder, no caso o professor, também pode incentivar o trabalho em equipe e transformá-lo em um agente motivador para os alunos, pois quando trabalham em equipe podem se tornar mais engajados e mais motivados para alcançar melhores resultados cognitivos.

Pode-se enfatizar ainda que, liderar e incentivar o trabalho em equipe potencializa a qualidade do trabalho e incentiva mudanças, pois caracteriza-se por um canal aberto de comunicação como via de mão dupla que nunca se fecha, alterando-se os papéis de falante e ouvinte, todos compartilhando atividades cognitivas e participativas, uns aprendendo com a experiência dos outros. (VYGOTSKY; LURIA; LEONTIEV, 2006).

Segundo Macedo, *et al*, p.138, (2007):

“Estudos comprovam que o trabalho em equipe, além de promover a sinergia, também é altamente motivador pela troca de estímulos intensa que propicia. Fazer parte de uma equipe também induz pessoas a desenvolver a sensibilidade e a criatividade. Esta criatividade torna-se possível quanto maior for a liberdade do pensar. Em suma, a convivência em uma equipe contribui para a socialização e aumenta a satisfação, a autoconfiança e a felicidade de cada um”.

Portanto, a instituição de ensino é um espaço de socialização do saber sistematizado, é um ambiente propício para o trabalho em equipe e, neste sentido, privilegia o conhecimento do indivíduo como um todo e não como um ser fragmentado. Com esta visão, o professor ao trabalhar com seus alunos, deve adotar determinadas posturas frente estas situações. Para Byham (1992), existem comportamentos que os alunos têm, os quais podem auxiliar o professor no incentivo à busca do conhecimento:

- a) A pessoa satisfeita com ela mesma é mais motivada, produtiva e criativa;
- b) Envolve-se mais na solução de problemas;
- c) Aproveita as oportunidades e enfrenta desafios.

O autor enfatiza ainda que é preciso manter a autoestima ou aumentá-la, entender o outro e ouvi-lo e pedir ajuda para solucionar problemas, ou seja, é preciso criar um clima de cooperação.

Assim, segundo Vygotsky; Luria e Leontiev (2006), o professor deve ser conhecedor de que as teorias motivacionais explicitam as necessidades das pessoas, suas intenções, expectativas, e que estas são influenciadas por estímulos e à medida que a educação propicia



o desenvolvimento das pessoas, possibilita também outras formas de motivação no mundo social.

Para Chiavenato (2009), as organizações investem em pessoas tanto quanto ou mais que em produtos e serviços, pois passaram a constituir o elemento básico do sucesso organizacional. Assim, pode-se afirmar que nas instituições de ensino acontece o mesmo que nas organizações, uma vez que existe um trabalho que é intangível, imaterial, intelectual de formação de pessoas num processo de relação recíproca de conhecimento, e tem como objetivo final o atingimento da produção do conhecimento através da ação.

Portanto, a gestão de pessoas não está a serviço somente para fins econômicos organizacionais, mas também atua no contexto educacional, com sua elevada importância para o alcance de resultados de aprendizagem efetivada através da avaliação dos seus entes, para o atingimento de objetivos e metas educacionais.

### **3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PAPEL DO PROFESSOR**

Gestão do Conhecimento visa identificar e analisar os ativos de conhecimento disponíveis, além dos processos que estão relacionados a eles. Também precisa de um planejamento e controle das ações que se desenvolvem e dos processos com o objetivo de atingir as metas organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para que ocorra a Gestão do Conhecimento não basta apenas administrar os ativos da empresa, mas também administrar os processos que atuam sobre esses ativos. Os processos são: compartilhar, preservar, utilizar e desenvolver conhecimento. Para Chiavenato (2009) a Gestão do Conhecimento de forma prática tem 3 (três) etapas:

- a) Encontrar e controlar os ativos intelectuais;
- b) Criar Conhecimento nas pessoas para que se tornem um diferencial competitivo no mercado;
- c) Disponibilizar ferramentas para que as informações se tornem acessíveis a todos, facilitando a troca de conhecimento para gerar mais informações.

North (2010) afirma que a criação do conhecimento é fundamental e primordial para a competitividade. Salienta que o êxito das organizações está em sua capacidade e especialização de criação do conhecimento.



Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a criação do conhecimento se desenvolve numa espiral que tem seu início no indivíduo e é um processo que necessita ser implantado nas organizações para que gere conhecimento. Para isso, a organização deve completar uma espiral que vai do tácito para tácito, do explícito ao explícito, do tácito ao explícito, e finalmente, do explícito ao tácito. Com isso, o conhecimento deve ser movimentado e internalizado para se tornar o início do conhecimento de cada pessoa. Pode-se chamar de conhecimento explícito aquele está registrado em livros, manuais, cartas, *e-mails*, leis, códigos de conduta e diversas outras ferramentas, ele é mais fácil de ser comunicado. Já o conhecimento tácito é aquele que está implícito em cada indivíduo, é invisível, está incorporado as suas práticas, experiências, vivências, envolvendo suas crenças pessoais, valores (é o famoso *know-how*).

Portanto, o professor tem um papel fundamental no desenvolvimento do conhecimento e deve utilizar de todos os meios, bem como de conhecimentos tácitos e explícitos no processo de ensino e aprendizagem. Atrelar os processos de Gestão de Pessoas juntamente com a Gestão do Conhecimento é fundamental para a motivação do aluno e consequentemente para o sucesso de sua aula.

#### **4 MOTIVAÇÃO E SUAS TEORIAS**

Para Marras (2011), a motivação nos é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. Portanto são as forças que fazem as pessoas tomarem iniciativas, direcionar esforços e tornar-se persistentes para cumprir uma meta. A motivação pode ser manifestada por:

- a) Vontade de realização;
- b) Estímulos externos;
- c) Reflexo de equilíbrio dos resultados pessoais;
- d) Atitudes de colaboração;
- e) Reconhecimento;
- f) Recompensa;
- g) Habilidades e conhecimentos;
- h) Metas atingidas, entre outras.

De acordo com Chiavenato (2009), para que o processo de motivação tenha sucesso,





algumas teorias podem auxiliar, conforme mostra a figura 1.

**Figura 1.** Teorias motivacionais



**Fonte:** Autores

Ainda segundo Chiavenato (2009), as teorias serão brevemente explanadas:

**a) Teoria de Maslow**

Nessa teoria as necessidades estão organizadas hierarquicamente (fisiológica, segurança, social, autoestima e auto realização) em uma pirâmide. Isto quer significar que uma necessidade de ordem superior surge somente quando a de ordem inferior foi relativamente satisfeita.

**b) Teoria dos Dois Fatores**

Essa teoria é de Frederick Herzberg, onde ele diz que os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não têm vínculos entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. O oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação. Também o oposto da insatisfação é a ausência dela e não a satisfação.

**c) Teoria Erg**



Elaborada por Clayton Alderfer, a teoria ERG reduz a teoria de Maslow em três níveis hierárquicos de necessidades: as de relacionamento que incluem o desejo de bem estar fisiológico e material, as de relacionamento onde as pessoas têm a necessidade de ter relacionamentos interpessoais satisfatórios e por último, as necessidades de crescimento que incluem o desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

**d) Teoria das Necessidades Adquiridas**

Elaborada por McClelland a teoria descreve que não se nasce com necessidades, pois são adquiridas socialmente.

**e) Teoria da Expectação ou expectativa**

Elaborada por Victor Vroom ela relaciona desempenho com recompensa. Afirma que as pessoas serão motivadas na extensão em que acreditem que seu empenho conduzirá a um bom desempenho, que o bom desempenho será recompensado e que lhes será oferecida retribuição atrativa.

**f) Teoria do Reforço**

Estabelece que o comportamento é função de suas consequências, que os comportamentos seguidos por consequências positivas ocorrerão mais frequentemente e que os comportamentos seguidos por consequências negativas ou que não forem seguidos por consequências positivas ocorrerão menos frequentemente.

**g) Teoria da Fixação dos Objetivos**

Apresentada por Edwin Locke, a teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos estabelecidos, dirigem seu pensamento a uma finalidade, as pessoas só se tornarão motivadas na extensão em que aceitarem metas específicas (alcançáveis) e receberem *feedback* que indique seu progresso no cumprimento das metas.



#### **h) Teoria da Equidade**

J. Stacy Adams considera em sua teoria que o indivíduo se sentirá mais ou menos motivado para o trabalho na medida em que percebe ou não a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho.

#### **i) Teoria X e Y**

Douglas McGregor classificou em sua teoria indivíduos “X” e “Y”, esses indivíduos não têm nada a ver com as gerações, é uma classificação para entender certos comportamentos de colaboradores que até pertencem à mesma geração, mas se portam de maneiras diferentes. Os indivíduos “X” tendem a gostar de hierarquia e de ambientes mais formais e os indivíduos “Y” tendem a gostar de ambientais menos formais e não gostam de ser “mandados”.

## **5 O PROFESSOR UNIVERSITÁRIO**

Para Pimenta e Anastasiou (2008), a docência de ensino superior deve ser exercida por profissionais que possuam formação e atuação profissional. A pedagogia universitária do docente de ensino discorre que esse tipo de profissional não têm uma única identidade e suas características precisam ser complexas.

Além disso, é importante compreender que sua atuação e formação requerem maior relação interdisciplinar e não só a atuação fragmentada de sua disciplina, pois o professor precisa deixar de ser apenas um repassador de conhecimentos e se volte para a formação de um profissional mais completo, que saiba trabalhar em equipe, ético, que ouve as pessoas, assíduo, honesto, etc.

## 5.1 Sugestão de como o Professor pode Utilizar a Gestão de Pessoas e suas Teorias

No âmbito educacional, que é o foco do presente artigo, os processos e as teorias da Gestão de Pessoas podem ser adaptados para que o líder, no caso o professor, consiga utilizá-los em seu dia-a-dia e principalmente no relacionamento com os alunos.

A ideia de se utilizar as teorias é gerir a permanência dos alunos em seus cursos, motivando-os a continuar. Assim, os professores poderiam utilizar os as teorias motivacionais adaptando-as as suas realidades, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1. Principais teorias motivacionais e as sugestões de sua utilização

Processos	Descrição de como utilizá-los
<p><b>Teoria de Maslow</b> <b>Teoria dos Dois Fatores</b> <b>Teoria ERG</b></p>	<p>O professor deve compreender as necessidades dos alunos e entender como está a sua classificação (na pirâmide – teoria de Maslow) ou outra classificação de outras teorias. Muitos alunos estão na 1ª parte da pirâmide que são os fatores fisiológicos, onde os mesmos muitas vezes não possuem nem o básico para sobreviver e vêm na educação superior uma saída para uma vida melhor, cabe ao professor ter essa percepção e incentivar esse aluno, pois muitas vezes esse aluno tem dificuldade de transporte até a instituição e acaba chegando atrasado e muitos professores o repreende perante seus colegas, pode chegar com fome e acaba não prestando atenção na aula. Outros possuem problemas familiares e também há alunos que já estão em outros níveis da pirâmide, como o de segurança, e são muito carentes de informação e acabam não perguntando ao professor para não serem censurados e perdem a confiança e a segurança em si mesmos. Portanto, cabe ao professor estreitar os laços com os alunos, para que ele tenha a percepção da necessidade de aluno e crie maneiras de não expor esse aluno e ainda maneiras de motivá-lo.</p>
<p><b>Teoria das Necessidades Adquiridas</b></p>	<p>O professor poderá mostrar ao aluno que o</p>



	ensino superior pode trazer benefícios para ele e que conforme o tempo passa novas necessidades aparecem, assim o diploma de ensino superior se torna atrativo para sanar essas necessidades.
<b>Teoria da expectativa/expectação</b>	O professor deve dar recompensa pelo trabalho do aluno, mostrando a ele que poderá ter um atrativo se houver o esforço do aluno, de acordo com o que se espera dele enquanto futuro profissional.
<b>Teoria do Reforço</b>	O professor mostra ao aluno que o comportamento é função de suas consequências, ou seja, cada vez que ele buscar agir corretamente, ele poderá receber o reforçamento positivo; e cada vez que ele não agir corretamente terá suspenso este reforçamento positivo. se ele faz os trabalhos, por exemplo, terá mais conhecimento para lidar com seu futuro profissional, pois terá conseqüentemente mais cabedal de conhecimentos necessários à profissão que escolheu.
<b>Teoria da fixação dos objetivos/Fixação das metas</b>	O professor indica ao aluno através de pistas mensuráveis ou não, as metas a serem alcançadas. Ele pode estabelecer com o aluno quais são os passos para que ele consiga atingir os objetivos do curso, da aula, das menções, e outros parâmetros a serem alcançados ao longo do curso.
<b>Teoria da Equidade</b>	O professor trabalhará em seus conteúdos a ética, a noção de justiça e de equidade para estabelecer vínculos com o aluno baseados em princípios cabíveis a quaisquer conteúdos de sala de aula.
<b>Teoria X e Y</b>	O professor aprende a conhecer seus alunos e suas características individuais, para melhorar sua postura profissional em sala de aula e saber lidar com as diferenças de comportamentos pessoais.

**Fonte: Autoria própria**

Para completar o objetivo do trabalho, onde um deles era mostrar como os processos de Gestão de Pessoas podem ser utilizados pelo professor para motivar seus alunos e incentivá-los ainda mais no processo do conhecimento, algumas sugestões serão dadas, conforme as teorias apresentadas, a seguir, no Quadro2:

**Quadro 2.** Adaptação dos processos de Gestão de Pessoas

<b>Processos</b>	<b>Descrição de como utilizá-los</b>
<b>Processos de Agregar Pessoas</b>	O professor pode mostrar como é a realidade do mercado em relação à profissão escolhida, assim o aluno conseguirá ou não se visualizar dentro dessa profissão. Em caso positivo, o aluno começa a entender como essa matéria pode ser importante para o seu curso e em caso negativo ele desiste logo no começo, dando chances a outro aluno que poderá fazer o curso em seu lugar
<b>Processos de Aplicar Pessoas</b>	O professor poderá mostrar como a profissão escolhida está no mercado de trabalho, desenhando um cenário para o aluno. Também pode falar quais são as principais atribuições, habilidades, competências e atitudes (C.H.A) que a profissão exige.
<b>Processos de Recompensar Pessoas</b>	O professor poderá mostrar os salários, benefícios e incentivos praticados no mercado em relação à profissão escolhida.
<b>Processos de Desenvolver Pessoas</b>	O professor pode mostrar quais são os cursos que pode complementar o curso escolhido, dar dicas de cursos extracurriculares, extensão e até mesmo de pós - graduação.
<b>Processos de Manter Pessoas</b>	O professor pode realizar ações que motivem o colaborador e propiciem um clima positivo em sala de aula, incentivar trabalhos em grupo, uma vez que o trabalho em conjunto fortalece os alunos e os mantém engajados.
<b>Processos de Monitorar as Pessoas</b>	O professor pode abrir espaço para que os alunos troquem informações sobre qualquer tipo de conhecimento adquirido e que sejam pertinentes à sua matéria, como se fosse um banco de dados de uma organização. E monitorar se os alunos estão buscando qualificação, experiências novas, conhecimento em geral. No caso, o que está buscando, sempre reconhecê-lo e no caso de não estar buscando, procurar incentivá-lo.

**Fonte:** Autoria própria

Assim, a Administração de Pessoas nas organizações provocam impactos que podem ser positivos ou negativos nos colaboradores. Portanto, o professor pode impactar da mesma forma seus alunos. Desta forma, é importante verificar a maneira de lidar com as pessoas, integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las, monitorá-las, ou



seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas, é um aspecto crucial e decisivo na motivação do aluno.

Para isso, são necessários profissionais competentes e capazes de gerar os resultados esperados e os professores devem estar preparados para isso, conhecendo quais são os processos de Gestão de Pessoas e adaptar esses processos em sua rotina.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que haja o ensino, não basta o professor apenas ter conhecimento e dominar certas competências cognitivas. Ele precisa ser instrumentalizado com teorias, e deve tentar aplicá-las, na medida do possível para motivar seu aluno à aquisição do conhecimento.

A busca deste conhecimento pelo aluno é um direito constitucional, e melhor ela se apresentará se o aluno tiver minimizados seus problemas pessoais e até profissionais, e neste caso, no contexto do ensino superior.

Mostra-se que, na experiência diária, nem sempre o aluno chega motivado para o estudo. Então cabe ao professor não apenas ministrar o conteúdo de suas aulas, mas conhecer o aluno, saber de suas necessidades intrínsecas e extrínsecas e encontrar, através da aquisição de Teorias Motivacionais, formas adequadas para criar um ambiente favorável de interação com ele.

Sugere-se a aplicação de algumas ideias baseadas em autores que promovem, em gestão educacional, ações que podem desencadear a autoestima e a motivação do aluno neste contexto, a serem aplicados pelos professores universitários.

Este trabalho buscou, sobretudo, despertar e incentivar novos aprofundamentos e estudos na área acadêmica de Gestão de Pessoas, por profissionais ou mesmo leigos, de modo a contribuir, nesta esfera educacional, com alguns instrumentos baseados em teorias motivacionais, instrumentos estes que - se espera - sejam capazes de motivar o aluno universitário, para uma aprendizagem efetivamente significativa e produtora.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

LURIA, A.R. **Desenvolvimento Cognitivo**. 6. Ed. São Paulo: Ícone, 2010.

MACEDO, I. I; *ET AL.* **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MACEDO, I. I; *ET AL.* **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo Futura, 2011.

MOREIRA, M.A. **Teorias de Aprendizagem**. 2. Ed. São Paulo: EPU, 2011.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. Ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2005.

VYGOTSKY, L.S.; LURIA, A.R.; LEONTIEV, A.N. **Linguagem, Desenvolvimento e Aprendizagem**. 10. Ed. São Paulo: Ícone, 2006.