

A competência e a arte de empreender

Luiz França Silva
Maria Aparecida C. César Güttler
Naira Tomiello
Otávio Ferrari Filho
Tatiani Leal

1. *Justificativa.*

Os cursos de Administração de Empresas no Brasil, sempre foram voltados à formação de profissionais que pretendiam, de modo geral, transformarem-se em empresários e/ou trabalharem em grandes empresas, como gerentes, supervisores, e demais cargos do *staff* administrativo. O egresso buscava na maior parte das vezes, uma oportunidade de emprego. O incentivo à pequena empresa, sempre passou à margem, por conta, entre outros fatores, da cultura das empresas multinacionais. O encorajamento de atividades empreendedoras foi, até então, visto quase que como utópico, haja vista às inúmeras crises do país.

A postura empreendedora, sempre careceu de incentivos e da falta de integração universidade-empresa, que conforme Dolabela (1999), “ainda não conseguiram construir um *modus vivendi* que possa dar origem à existência de parques científicos-tecnológicos e ecossistemas de eficácia perante a globalização”. Esta sinergia poderia ser a grande estratégia fomentadora das PME¹.

Diluindo-se em discursos o tema ainda não logrou resultados significativos nesta interação e ainda centra-se em visões arraigadas de um mercado nascido de uma visão paternalista, fruto do histórico colonialismo. No entanto, a turbulenta competitividade do mercado globalizado traçando de forma cada vez mais veloz os destinos empresariais, e decorrente, principalmente, da revolução da informação, têm propiciado, mais recentemente, o *empreendedorismo*, que está fazendo com que nossas empresas, universidades e sociedade, sem tradição empreendedora, passem a rever seus conceitos.

Com o desemprego batendo à porta de milhões de brasileiros e as grandes desigualdades do país, não é de se surpreender que diante deste quadro, órgãos nacionais voltados para o apoio as PME apesar de sua importante participação, não consigam dar conta das necessidades do setor. “Por inúmeros fatores, o capitalismo de risco ainda não surgiu no Brasil como uma atividade econômica atraente, sendo restrito a poucas iniciativas. As PME sofrem terrivelmente diante da baixíssima disponibilidade de recursos financeiros para o financiamento de suas atividades” DOLABELA (1999).

As políticas públicas, ainda que hoje, estejam mais bem encaminhadas, não oferecem, ainda, maiores vantagens, às PME. Além disto no Brasil, a atividade empreendedora não é percebida pela sociedade de forma muito positiva em função de sua ligação com o termo *empresário*, que tem uma imagem daquele que “gosta de levar vantagem em tudo”.

Este contexto da realidade brasileira, face às novas exigências do mercado globalizado e aos novos paradigmas administrativos, requer mudanças substanciais no modo de gerenciar

¹ Pequenas e Médias Empresas

as organizações e acaba por potencializar a visão empreendedora, especialmente no seio das universidades, onde a disseminação do termo pode agregar valor, possibilitando diferenciais competitivos, com a formação de empreendedores. Urge então, conscientizar e envolver a sociedade como um todo, “bem como os sistemas de suporte, muitas vezes ainda inconscientes do seu papel” DOLABELA (1999).

A disseminação da filosofia empreendedora visa formar alunos com perfis adequados à nova concepção de *empresário-empendedor*. Segundo Fillion apud Dolabela (1999) “o empreendedor é visto como alguém que imagina, desenvolve e realiza visões. A visão é uma idéia, muitas vezes um conjunto de idéias (imagens) que se quer realizar (projetadas no futuro)”.

Este perfil, segundo Timmons apud Dolabela (1999) inclui as seguintes características: 1- Iniciativa e energia, 2-Autoconfiança, 3-Abordagem em longo prazo, 4- Dinheiro como medida de desempenho, 5-Tenacidade, 6-Fixação de metas, 7-Riscos moderados, 8-Atitude positiva diante do fracasso, 9-Utilização de feedback sobre o seu comportamento, 10- Iniciativa, 11-Sabe buscar e utilizar recursos, 12-Não aceita padrões impostos, 13 Internalidade, 14-Tolerância à ambigüidade e incerteza.

Estas características compõem os pilares conceituais que servirão como guia para a motivação e compreensão do comportamento empreendedor que dá subsídio à estruturação das demais prerrogativas para a *competência e a arte de empreender*. Para tanto, é necessário desenvolver a criatividade, que segundo, Dolabela (1999) levará à descoberta, à invenção e inovação e ao processo de mudanças que estruturarão uma oportunidade de negócio.

Nesta perspectiva, buscou-se na UNICA - Centro de Educação Superior, em Florianópolis (SC), criar um grupo com a missão de aprofundar o conhecimento e a busca de competências para a disseminação da filosofia empreendedora nos cursos oferecidos. Segundo Dolabela (1999), “tudo indica que o empreendedor é fruto de uma cultura. Por outro lado, se existem dúvidas sobre a possibilidade de se ensinar alguém a ser empreendedor, sabe-se que é possível que alguém aprenda a sê-lo em determinadas circunstâncias que sejam favoráveis ao auto-aprendizado”.

Assim, o ambiente de sala de aula, que o autor denomina a “oficina do empreendedor” deve favorecer esta cultura, onde os alunos devem absorver atitudes e comportamentos típicos do empreendedor. Seguindo a mesma metodologia do autor, o aluno poderá aprender de forma real, desenvolvendo seu *sonho*, numa visão empreendedora, de forma auto-suficiente, de forma pró-ativa, com erros e acertos, desenvolvendo aptidões técnicas e emocionais, tais como a liderança, a energia, o conhecimento de si, entre outras que, com exercícios e processos de auto-aprendizagem, desenvolvam aptidões individuais e a busca de uma rede de relações através de depoimentos de experiências de empreendedores de sucesso.

Neste sentido, o aluno terá oportunidade de ativar essa criatividade e desenvolver habilidades técnico-gerenciais para identificar ameaças e oportunidades, fazer a análise de viabilidade e de riscos, entre outros aspectos essenciais ao *plano de negócio* como, integração de marketing, finanças, e outros fatores organizacionais.

A empreitada demanda orientação de uma equipe de especialistas nos diversos ramos do conhecimento, compartilhando a aprendizagem de forma interdisciplinar, numa nova postura de ensino, menos tradicional, evitando fórmulas pré-determinadas. Seu papel é orientar o aluno a buscar por si mesmo as soluções, desenvolvendo métodos próprios de aprendizagem, pela sua capacidade de percepção, mas contando sempre com o suporte desta equipe, que favorece o conhecimento por meio de ações, e pela motivação.

Até então, a UNICA não dispunha, ainda que houvesse proposições anteriores, de uma visão orientada a uma maior integração do seu quadro docente, no sentido de promover um maior relacionamento entre os conteúdos programáticos das diversas disciplinas que compõem o curso de Administração de Empresas. A proposta da disciplina de *empreendedorismo* é, então, uma solução inovadora. O *plano de negócio* como produto da disciplina integra conteúdos de dimensão conceitual, estratégica, mercadológica, recursos humanos, produção e/ou serviços, econômica e financeira.

Procurou-se assim, com base nas necessidades impostas pela realidade brasileira, formular a criação de um programa de ensino de *empreendedorismo*, observando, conforme apresentado no projeto apresentado à Instituição, alguns pressupostos básicos:

- Aprofundar o conhecimento das competências internas do grupo de professores que se propõem a participar do projeto;
- Associar tais competências com os recursos disponibilizados pela instituição;
- Aprofundar o conhecimento sobre a metodologia empreendedora;
- Formatar disciplinas a serem oferecidas em diversas fases dos variados cursos oferecidos pela instituição;
- Planejar a Semana do Administrador (que se realizou no mês de setembro do corrente ano).

Após estar sedimentada a visão empreendedora entre os corpos docente e discente da instituição, o intuito é disseminar a mesma entre o corpo administrativo da instituição, bem como disseminar a visão empreendedora em instituições que serão denominadas parceiras da UNICA a fim de complementar suas ações de Responsabilidade Social.

Desta forma, oficializou-se na disciplina *Tópicos Especiais 3*, para as turmas formandas com habilitações em marketing, gestão da informação e turismo e hotelaria, o curso de *empreendedorismo*, criando-se paralelamente o *Laboratório de Empreendedorismo*, para dar suporte a esta primeira experiência, que vem, até aqui, se estruturando, como uma oportunidade *única* de desenvolver de forma cada vez mais ampla e pertinente este compartilhar de aprendizagem alunos x professores.

Esta busca coloca-nos em posição de vanguarda. Ainda que outras instituições estejam abordando a temática do *empreendedorismo*, saímos na frente numa posição *única*, de buscar na prática a viabilidade do discurso, implantando um curso inovador, de visão sistêmica/holística, e que pretende ser referência na área.

Desta busca emergiram as seguintes questões:

Como implementar a disciplina de fora para dentro de universidades?

Como sensibilizar, induzir, incentivar, treinar o corpo docente?

Como superar os obstáculos à integração universidade-empresa?

Como envolver os sistemas de suporte?

Ainda, em decorrência da metodologia proposta, como se verá mais adiante, surgiram as seguintes questões:

- Como trazer o empresário para a sala de aula, transformando-o no verdadeiro mestre do ensino, e mais importante, como convencer a universidade a aceitar esta situação?
- Como abrir vagas na sala de aula para a emoção, o sonho, o ego, o indefinido, o subjetivo, o incerto?
- Como priorizar o ser em relação ao saber, uma vez que estes princípios não fazem parte do ensino tradicional?
- Como identificar/recrutar o professor desta área?

O presente projeto pressupõe a metodologia empreendedora difundida pelo Prof. Fernando Dolabela, através de cursos oferecidos pelo IEL Nacional e deve ser o ponto de partida para o alcance do objetivo proposto. Desse modo, o grupo vem definindo os planos de ação que irão propiciar o desenvolvimento e a disseminação desta nova visão a na instituição em questão, buscando a competência e a arte de empreender.

Neste sentido elaborou-se a seguinte questão-problema:

Como desenvolver e disseminar a visão empreendedora no Centro de Educação Superior – UNICA, localizado na cidade de Florianópolis (SC)?

2. Objetivos

2.1. Objetivo geral

O objetivo geral do presente projeto consiste em desenvolver e disseminar a visão empreendedora no Centro de Educação Superior – UNICA, na cidade de Florianópolis (SC).

2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos que permeiam o presente projeto são:

Aprofundar o conhecimento das competências internas do grupo de professores que se propõem a participar do projeto;

Associar tais competências com os recursos disponibilizados pela instituição;

Aprofundar o conhecimento sobre a metodologia empreendedora;

Formatar disciplinas a serem oferecidas em diversas fases dos variados cursos oferecidos pela instituição;

Planejar a Semana do Administrador, a realizar-se no mês de setembro do corrente ano;

Após estar sedimentada a visão empreendedora entre os corpos docente e discente da instituição, disseminar a mesma entre o corpo administrativo da instituição.

3. Análise do Ambiente Externo e Interno

A competência e a arte de empreender perpassam, fundamentalmente, pela reflexão sobre as mudanças organizacionais e sobre o próprio sistema educacional.

Os ambientes organizacionais alteram-se diante da chamada sociedade da informação e do conhecimento: os setores de serviços ganham projeção nesse ambiente; o sucesso das organizações está associado a sua capacidade de interagir globalmente; as formas tradicionais de organização e gerenciamento são substituídas por um estilo menos centralizador, com uma estrutura mais horizontal e pela agilidade em fornecer ao mercado produtos e serviços mais adequados.

A competitividade das organizações na sociedade da informação e do conhecimento não está apenas na capacidade de ajustar-se rapidamente às mudanças, mas como sustentam Hamel e Prahalad² (1995), está na capacidade de “criar o futuro”. A competição pelo futuro, seguindo os autores, é “uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes”. Não consiste apenas em competir por mercados existentes, mas pela participação em oportunidades. Significa desenvolver caminhos alternativos aos da concorrência. A competitividade sustentada pressupõe um posicionamento que vai além de entender os resultados competitivos após o registro dos fatos, mas pressupõem a construção proativa de vantagens para cada setor.

Ao questionar o “*establishment*” e encontrar possibilidades diante da magnitude dos recursos tecnológicos, dos diferentes estilos de vida, nas mudanças da organização do trabalho, nas dinâmicas das atividades econômico-sociais, na compreensão do binômio espaço-tempo, tem-se o ambiente propício à ação empreendedora.

A ação empreendedora não se restringe à criação de uma empresa, mas, sobretudo, revela-se como um modo de agir no mundo, modificando-o. Refere-se àquele que mesmo sem deixar a organização, promove a inovação (*intrepreneur*); também, àquele que ousa nas suas práticas íntimas e cotidianas; e, àquele que interfere nas práticas sociais, abrindo a exclusão, o infortúnio. O empreendedorismo como um “estilo de vida”, independentemente do seu campo de ação, contribui para o desenvolvimento da sociedade em todos os sentidos.

O fomento à prática empreendedora, inclusive pelas Políticas Públicas, intensificou-se no Brasil a partir da década de 90. O elevado índice de mortalidade das empresas e o desemprego são determinantes para essa iniciativa. O crescimento econômico e a melhoria das condições sociais dependem da capacidade que as pessoas têm em assumir riscos,

²HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competido pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

desejarem algo diferente e agirem em consonância com os seus desejos (ou sonhos, como propõe Dolabela³).

O papel dos estabelecimentos de ensino é preponderante para a formalização de uma cultura empreendedora indistintas de faixa etária e classe social. São poucas as iniciativas como a da Junior Achievement, que leva para as escolas públicas e privadas o estímulo ao desenvolvimento pessoal e a vivência de situações reais ligadas ao mundo dos negócios. A Junior Achievement é uma Organização Não Governamental (ONG) internacional, cuja ação em Santa Catarina é viabilizada por aproximadamente 30 importantes empresas locais. Os currículos escolares ainda não contemplam, por iniciativa própria, a matéria de empreendedorismo.

No que diz respeito ao ensino superior, a “selvageria competitiva” obriga os gestores educacionais a buscarem alternativas que supram a demanda dos alunos, empresários e executivos no aprimoramento das suas habilidades no ramo de negócios. Há cursos de toda a ordem: graduação, pós-graduação, MBA, cursos in Company, cursos a distância, incubadoras, etc. Segundo dados obtidos na Revista Empreendedor (ago/2003), há 1.500 instituições de ensino privado, que movimentam cerca de R\$ 12 bilhões, sendo que 20% a 30% desse montante refere-se ao ensino na área de negócios.

Diante do volume de ofertas, os consumidores tornam-se mais criteriosos e seletivos. Os gestores educacionais estão diante do desafio de empreender propostas centradas no desenvolvimento das habilidades dos seus públicos, formatar cursos que sejam acessíveis aos mesmos, como carga horária e investimentos demandados, e, sobretudo, destacar-se ao “mar” de ofertas, buscar alternativas diferenciadas.

Sem dúvida, sobressair-se-á a instituição que efetivamente desenvolver as habilidades que fortaleçam o “espírito empreendedor” dos seus públicos. As habilidades, diferentemente do conhecimento, são adquiridas através da experiência. Antunes⁴ (2001) destaca as seguintes habilidades inerentes ao mundo dos negócios: compreender e expressar para o domínio da comunicação interpessoal, raciocinar logicamente de maneira crítica e analítica, compreender e repensar sobre as informações, criar por meio de análise lógica, ser flexível e adaptar-se, decidir, selecionar, levantar hipóteses, planejar, negociar, persuadir/argumentar e liderar.

Promover a sustentação teórica que fundamentam as disciplinas e o desenvolvimento das habilidades não é uma proposição inédita, porém esbarra no processo ensino-aprendizagem. A dificuldade em respaldar os interesses e peculiaridades dos alunos com as exigências do pluralismo social, por exemplo, constitui um dos desafios educacionais. Pode-se citar, ainda, outras situações que corroboram para as dificuldades ensino-aprendizagem: as exigências de aprendizagem nem sempre condizem com as possibilidades e expectativas dos alunos; fatores psicológicos como adaptação do estudante à vivência universitária,

³ DOLABELA, F. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

⁴ ANTUNES, C. Trabalhando habilidades: construindo idéias. São Paulo: Scipione, 2001.

motivações, inteligência, vontade e auto-estima do aluno (POPKEWITZ⁵, 2001); currículos que tendem a privilegiar propriedades estáveis e fixas; demanda cada vez maior de novos conhecimentos e habilidades para professores e alunos; dupla jornada entre trabalho e estudo; opção pelo curso ter sido uma alternativa “possível”; a posse do título universitário preponderando sobre a importância da qualificação; questões socioeconômicas que podem refletir na aquisição livros; influência familiar, tanto no que diz respeito aos conflitos, quanto à ausência de estímulos para que seus filhos estudem, entre outras (BORTOLANZA; VOLPATO⁶, 2002).

A motivação é um dos mais significativos pré-requisitos para a aprendizagem. Para Vigotski⁷ (1989), “a motivação tem sua origem em uma necessidade, e esta determina a direção do comportamento para os objetivos apropriados à sua satisfação”. Será que conhecemos as motivações dos nossos alunos? Como fazer com que os alunos criem um vínculo afetivo com as especialidades a que eles se propõem?

Tentando responder a essas questões, sugerimos o “Projeto Empreendedorismo”. Este Projeto consiste na formatação de uma disciplina que está sendo ministrada às últimas fases de Administração com habilitações em Marketing, Turismo e Hotelaria e Gestão da Informação. Concebemos a disciplina a partir dos eixos centrais: conceitos de empreendedorismo, identificação de um sonho, plano de marketing e plano operacional, a ser ministrada por cinco diferentes professores. Como resultado prático da disciplina (ainda em andamento), terá a elaboração de um Plano de Negócio e a defesa do Plano para uma banca formada pelos professores titulares da disciplina e outros convidados.

Partimos das seguintes premissas para idealizarmos o Projeto:

A visão empreendedora contribui para o desenvolvimento humano, profissional e social dos nossos alunos;

A competitividade do mercado exige o desenvolvimento das habilidades para área de negócios e que essas devem ser praticadas dentro do ambiente acadêmico;

Torna-se um diferencial competitivo para as instituições de ensino que trabalharem as habilidades de modo efetivo;

Explorar as motivações dos nossos alunos nos conduz para um processo ensino-aprendizagem com maior êxito.

Os cinco professores envolvidos no Projeto ousaram em sua proposta interdisciplinar e erros e acertos sempre advirão de iniciativas inovadoras.

⁵ POPKEWITZ, T. S. Lutando em defesa da alma: a política de ensino e a construção do professor. Porto Alegre: Artmed Editores Ltda, 2001.

⁶ BORTOLANZA, M. L; VOLPATO, T. G. Um olhar psicopedagógico sobre o insucesso acadêmico na universidade. Revista POIÉISIS, Tubarão, V.4, n.7/8, p.101-120, jan. /dez. 2002.

⁷ VIGOTSKY, L. S. Pensamento e Linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

4. Plano operacional da disciplina de Empreendedorismo

O plano operacional foi projetado para possibilitar ao aluno investigar, entender e internalizar a ação empreendedora e elaborar um projeto empreendedor, por meio da construção de um Plano de Negócios.

O Plano de Negócios permite a integração de conteúdos programáticos de diversas disciplinas do curso de Administração de Empresas, nas habilitações de Gestão da Informação, Turismo e Hotelaria, Marketing e Comércio Exterior, do Centro de Educação Superior (UNICA). A abordagem sobre a dimensão conceitual do empreendedorismo, a dimensão estratégica e a dimensão operacional foi direcionada para o empreendedorismo empresarial. As informações levantadas podem ser inseridas em um software de plano de negócios. No caso da UNICA, optou-se pelo SPPLAN, software gratuito disponibilizado pelo SEBRAE-São Paulo.

Embora se tenha optado pelo empreendedorismo empresarial, aos alunos foi dada a liberdade para apresentarem planos de negócio voltado ao empreendedorismo social ou intra-empreendedorismo. O plano de negócios elaborado pelos alunos será submetido a uma banca constituída pelos professores da disciplina e por representantes de entidades de fomento do empreendedorismo como SEBRAE-SC, ENE – Escola de Novos Empreendedores, PFP & Associados Consultoria, Instituto de Negócios da Juventude, vinculado a ACIF, CRA-SC – Conselho Regional de Administração de Santa Catarina. Os melhores planos de negócios, definidos pelo júri, serão encaminhados para incubadoras estabelecidas na Grande Florianópolis. Os *cases* selecionados serão utilizados no futuro como fontes de motivação para os alunos da instituição.

5. O desafio do fazer acontecer

Uma proposta de aprendizagem colaborativa com participação de cinco professores sem chefe, aliada a integração de conteúdos de diversas disciplinas, é uma inovação. Como tal pode-se perceber indecisão ou rejeição à proposta, dependendo do nível de conscientização e do grau de intensidade de resposta dos envolvidos no processo. Que resistências à mudança são identificadas? De um lado, os gestores de cursos de administração e alunos acostumados a lidar com um professor por disciplina. De outro lado, alunos alimentando conflitos entre professores e gestão do curso para facilitar seus propósitos de redução de carga de trabalho. Essa situação é agravada por alunos de última fase que estão sobrecarregados por tarefas exigidas pelas diversas disciplinas da última fase e com o trabalho de conclusão de curso. De outro ainda, a torcida para que não dê certo para que em um futuro próximo não venha a ser atingido por essa proposta de mudança.

Para fazer acontecer algumas estratégias precisaram ser trabalhadas. Primeiro, transformar um grupo de professores em equipe. A participação conjunta em curso com Fernando Dolabela, a motivação para elaboração de um projeto de empreendedorismo na UNICA, a organização de um evento para promoção do empreendedorismo durante a Semana do

Administrador foram fatores que facilitaram uma ação colegiada na condução de uma disciplina de empreendedorismo.

Em segundo lugar, para consolidar a implantação da proposta, era fundamental se buscar a adesão de novos simpatizantes à causa. A apresentação de palestras sobre empreendedorismo e de *cases* desenvolvidos por egressos e alunos da UNICA, durante a Semana do Administrador, tinha esse propósito. Porém, o baixo nível de conscientização e uma fraca comunicação na instituição como um todo não proporcionaram o resultado esperado. A participação de professores e alunos ficou bastante aquém do objetivo.

O desafio de fazer acontecer está associado ao risco de dar certo ou errado. Certamente, as vitórias foram superiores as derrotas. Propõe-se a ampliação das vitórias, buscando-se descobrir os pontos fracos e formulando propostas de melhoria para minimizá-los.

6. Conclusões e Recomendações

Entende-se que existem requisitos básicos para acontecer o empreendedorismo. Ei-los:

1. Ter objetivos pessoais e profissionais
2. Observar tendências
3. Usar talentos pessoais
4. Ser adepto da educação continuada
5. Ampliar rede de relacionamento
6. Buscar equilíbrio entre trabalho, lazer, emoções e valores.
7. Ousar em mudanças

Esses requisitos fazem parte da rotina dos professores que abraçaram a proposta de aprendizagem colaborativa. Todos assumiram esse desafio com motivação e compromisso.

Como recomendação para ampliar o diferencial competitivo da UNICA formula-se três etapas para integração de professores e de conteúdos programáticos.

1ª etapa: Plano de negócio na 3ª ou 4ª fase.

2ª etapa: Elaboração de trabalho monográfico na 5ª ou 6ª fase.

3ª etapa: Trabalho de conclusão de curso (TCC) na 7ª ou 8ª fase.

Implementadas essas etapas, certamente, poder-se-ia conseguir uma adequação ao processo de mudança, ou seja, alto nível de conscientização e forte intensidade de resposta.

Referências

- ANTUNES, C. Trabalhando habilidades: construindo idéias. São Paulo: Scipione, 2001.
- BORTOLANZA, M. L; VOLPATO, T. G. Um olhar psicopedagógico sobre o insucesso acadêmico na universidade. Revista POIÉSIS, Tubarão, V.4, n.7/8, p.101-120, jan. /dez. 2002.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competido pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- POPKEWITZ, T. S. Lutando em defesa da alma: a política de ensino e a construção do professor. Porto Alegre: Artmed Editores Ltda, 2001.
- VIGOTSKY, L. S. Pensamento e Linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 1989.