

A GESTÃO PARTICIPATIVA NO AUXÍLIO DO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM.

Cristina Assis da Silva

Estudante, FSJT, Rio de Janeiro, e-mail: cris.a.novais@gmail.com

Alborina Matos Paiva, M. Sc.

Orientadora, FSJT, Rio de Janeiro, profalborina@hotmail.com

Resumo

O presente artigo científico é requisito parcial para obtenção do certificado de especialista em Gestão da Educação Pública do curso de pós-graduação lato sensu da Faculdade São Judas Tadeu.

Seu objetivo principal descreve a importância da gestão participativa no processo pedagógico, a fim de aprimorar o processo de ensino aprendizagem.

Os objetivos específicos referem-se a um gestor escolar que, entre outras atribuições e funções, deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades educacionais, avaliando sua equipe e os alunos constantemente.

Deve estar inserido participando da elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento, preocupando-se em oferecer capacitação ao corpo docente, estimulando-os a debaterem em grupo, para refletirem suas práticas pedagógicas e levá-los a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizar os resultados alcançados pelos alunos nos diagnósticos realizados, para planejar em suas ações, visando sempre um ensino de qualidade para os alunos inseridos na escola, não esquecendo de mostrar alguns caminhos que os professores e demais funcionários, pais e família podem percorrer para obterem sucesso no ensino-aprendizado dos alunos e dos seus filhos.

O artigo se justifica pelo que a escola que ouve é melhor que a escola que fala, portanto o modelo de gestão escolar participativa diante de todos os modelos de gestão é o que pode trazer melhores resultados no processo de ensino aprendizagem.

A relevância principal da pesquisa é que a gestão participativa leva a uma educação não somente a uma massa de alunos, mas todos que participam do processo de construção

de conhecimento, onde a aprendizagem transcende os muros da escola, formando cidadãos críticos.

Palavras-chave: Gestão Participativa; Ensino aprendizagem; Gestor Escolar;

INTRODUÇÃO

A gestão escolar muitas vezes é vista como uma conquista de apoderamento, o que dificulta a participação dos diferentes segmentos na organização da escola. O comportamento do gestor educacional pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização. Pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas ideias ou sentimentos, ou pode também, estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam insatisfeitas com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais. Este trabalho exhibe a importância da gestão escolar com planejamento participativo e democrático da unidade escolar e como tais atitudes auxiliam na construção do conhecimento da comunidade escolar como um todo.

A gestão do conhecimento no processo educativo e seus impactos no processo docente educativo refletem sobre o modo como a escola está organizada e fundamentada, pois esta mantém relação direta com a transformação da escola e do trabalho docente.

As características da democracia apontam para um conceito de gestão escolar democrática como um processo que não se resume às tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e no outro, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola.

METODOLOGIA

Este Trabalho de Conclusão de Curso trata-se de uma pesquisa exploratória, baseada na coleta de dados bibliográficos dos autores: Heloisa Lück, José Carlos Libâneo e Jean Piaget,

cujas obras estão relacionadas com a Gestão Participativa no Auxílio da Construção do Conhecimento.

Segundo Lakatos (1992, p.44):

“A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

A metodologia de estudo utilizada é classificada como teórica, tendo sido utilizados livros e sites de pesquisas que contribuem para o esclarecimento dos profissionais da educação.

NOVO SIGNIFICADO DE ESCOLA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO

Já é lugar comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção. No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. (www.lms.ead1.com.br) - Data de acesso: 02/03/14.

A educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que

ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência. Educação, portanto, dada sua complexidade e crescente ampliação, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola.

A própria sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de educação seus jovens necessitam, já não está mais indiferente ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino. Não apenas exige que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura (Drucker, 1992).

OS LIMITES DA ESCOLA E SUA GESTÃO

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais.

Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora.

Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior. A clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido. A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural. O entendimento que sustentava essa

homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles. Portanto, tensões, contradições e conflitos eram eliminados ou abafados.

Os elevadíssimos índices de evasão escolar que marcaram a escola brasileira podem ser também explicados por um esforço no sentido de manter a homogeneidade da clientela escolar.

Essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade, uma suprema entidade, ao mesmo tempo autoritária e paternalista. A leitura, ao pé da letra da determinação constitucional de que educação é *dever* do Estado, é comumente associada a este entendimento. Segundo ela, portanto, educação é apenas *direito* da sociedade. Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram professores que não ensinam alunos que não aprendem todos esperando que o outro faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino.

Também associada a esta concepção é o entendimento de que o importante é fazer o máximo (preocupação com a dimensão quantitativa) e não o de fazer o melhor e o diferente (preocupação qualitativa). Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor.

TRANSIÇÃO DO MODELO ESTÁTICO PARA O DINÂMICO

Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

A escola se defronta muitas vezes, ainda, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu a competência necessária. Portanto, a escola e seus dirigentes se defrontam com a necessidade

de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções.

Um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola e sua gestão como, aliás, em todas as áreas de atuação humana: não existe nada mais forte do que uma ideia cujo tempo chegou à vista do que se trata de um movimento consistente e sem retorno. E a ideia que perpassa todos os segmentos da sociedade é a que demanda espaços de participação (Lück, 1999) associados aos quais estão, inevitavelmente, os esforços de responsabilidade. Em decorrência da situação exposta, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.

Esse novo paradigma é fundamentado pelos seguintes pressupostos:
(www.lms.ead1.com.br) - Data de acesso: 02/03/14.

A realidade é global, sendo que tudo está relacionado a tudo, direta ou indiretamente, estabelecendo uma rede de fatos, circunstâncias e situações, intimamente interligadas.

- A realidade é dinâmica, sendo construída socialmente, pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem.
- O ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e por isso imprevisível, podendo ser coordenados e orientados e não plenamente controlados. O controle cerceia, a orientação impulsiona.
- Incerteza, ambiguidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação.
- A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta. Não tem limites e gera novos sucessos e realizações que devem, no entanto, ser continuamente buscados pela ação empreendedora.
- A responsabilidade maior do dirigente é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento.
- Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional.

- As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos, apenas mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.
- A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural.
- O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la.

A partir de tais pressupostos, emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.

Segundo este novo paradigma, entende-se que os problemas são globais e complexos, em vista do que ações locais e tópicas, em desconsideração ao conjunto de que fazem parte, são ações inconsequentes, no sentido de transformar a escola e mover sua prática social voltada para o desenvolvimento. Em decorrência, a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto. Portanto, tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer (Lück, 1999).

PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

A relação professor-aluno é uma condição do processo de aprendizagem, pois essa relação dinamiza e dá sentido ao processo educativo. Apesar de estar sujeita a um programa, normas da instituição de ensino, a interação do professor e do aluno forma o centro do processo educativo. A relação professor- aluno pode se mostrar conflituosa, pois se baseia no

convívio de classes sociais, culturas, valores e objetivos diferentes. Podemos observar dois aspectos da interação professor-aluno: o aspecto da transmissão de conhecimento e a própria relação pessoal entre professor e aluno e as normas disciplinares impostas.

Essa relação deve estar baseada na confiança, afetividade e respeito, cabendo ao professor orientar o aluno para seu crescimento interno, isto é, fortalecer-lhe as bases morais e críticas, não deixando sua atenção voltada apenas para o conteúdo a ser dado.

A aula não pode ser considerada apenas uma mera transferência de conhecimento, devemos também nos preocupar com o conteúdo emocional e afetivo, que faz parte da facilitação da aprendizagem. De acordo com LIBÂNEO (1994, p. 251), o professor não transmite apenas informações ou faz perguntas, ele também deve ouvir os alunos:

“Não estamos falando da afetividade do professor para com determinados alunos, nem de amor pelas crianças. A relação maternal ou paternal deve ser evitada, porque a escola não é um lar. Os alunos não são nossos sobrinhos e muito menos filhos. Na sala de aula, o professor se relaciona com o grupo de alunos. Ainda que o professor necessite atender um aluno especial ou que os alunos trabalhem individualmente, a interação deve estar voltada para a atividade de todos os alunos em torno dos objetivos e do conteúdo da aula.”

A escola, como um todo, passa por uma crise de sentido; os alunos não sabem porque vão a ela, a falta de significação do que é estudar, a evasão, a reprovação e a violência que existem nas mais diferentes formas acabam por transformar esta relação professor-aluno ainda mais conflitante e difícil de ser trabalhada. O professor pode abrandar este conflito preocupando-se com o relacionamento emocional e afetivo.

O aspecto afetividade influi no processo de aprendizagem e o facilita, pois nos momentos informais, os alunos aproximam-se do professor, trocando ideias e experiências várias, expressando opiniões e criando situações para, posteriormente, serem utilizadas em sala de aula. O relacionamento baseado na afetividade é, portanto, um relacionamento produtivo auxiliando professores e alunos na construção do conhecimento e tornando a relação entre os dois menos conflitante, pois permite que ambos se conheçam, se entendam e se descubram como seres humanos e possam crescer.

“Educar, do latim educare, é conduzir de um estado a outro, é modificar numa certa direção o que é suscetível de educação” LIBÂNEO (1994).

“O ato pedagógico pode ser, então definido como uma atividade sistemática de interação entre seres sociais tanto no nível do intrapessoal como no nível de influência do meio, interação esta que se configura numa ação exercida sobre os sujeitos ou grupos de sujeitos visando provocar neles mudanças tão eficazes que os tornem elementos ativos desta própria ação exercida. Presume-se aí, a interligação de três elementos: um agente (alguém, um grupo, etc.), uma mensagem transmitida (conteúdos, métodos, habilidades) e um educando (aluno, grupo de alunos, uma geração”. (www.usjt.br - Data de acesso: 14/03/2014

Uma forma de o professor interferir, melhorar e consolidar a relação professor-aluno no sentido de explorar as possibilidades da filosofia, é discutir e compreender os pressupostos e as concepções de filosofia que estão presentes na sua prática, pois, sem isso, vamos continuar apenas a estudar história da filosofia ou alguns temas isolados, sem uma postura filosófica, atendendo apenas a necessidades imediatas e curriculares.

O professor deve constantemente esforçar-se em buscar estas possibilidades e tentar uma discussão dos diversos temas trazendo-os para os dias de hoje, para os problemas atuais, tornando o ensino e a relação professor aluno proveitosos.

O professor cria uma situação de comunicação entre os alunos com um propósito educativo, buscando meios e caminhos, de acordo com o que a situação e a classe pedem; ele intervém pouco, muito ou nada, colocando os alunos como sujeitos de sua própria reflexão, utilizando-se da curiosidade natural.

Atentemos então ao que TIBA, (1998, p.46) diz em relação a esta busca de meios e caminhos:

“Ao perceber que não sabe, o ser humano tem a tendência natural de buscar meios de aprender, já que é dotado de inteligência e, em consequência, de curiosidade. Associando estes dois atributos, pode surgir a criatividade, que fornece a base para as grandes invenções da humanidade. O espírito aventureiro instiga às descobertas”.

Piaget (1977) considerou o desenvolvimento intelectual como um processo que ocorre durante toda a vida e que é concebido em seus aspectos biológicos, cognitivos, afetivos e sociais, como um todo, por meio de fases que se inter-relacionam e se sucedem até que atinjam estágios da inteligência caracterizados por maior mobilidade e estabilidade, num processo progressivo de adaptação do homem ao meio: assimilação/acomodação e superação constante, em direção a novas estruturas.

Analisando os processos de desenvolvimento mental da criança, Piaget afirma que a inteligência e a afetividade são indissociáveis. A afetividade intervém nas operações da inteligência, estimulando-as ou perturbando-as, podendo comprometer o desenvolvimento intelectual. Os mecanismos afetivos e cognitivos permanecem sempre indissociáveis, embora distintos, na medida em que os primeiros dependem de uma energética e os segundos, de estruturas. O processo educacional tem um papel importante ao provocar situações que sejam desequilibradoras para o aluno, adequadas ao seu desenvolvimento mental, permitindo-lhe a construção progressiva de seus conhecimentos, ao mesmo tempo em que vive intensamente, intelectual e afetivamente, cada etapa de seu desenvolvimento.

O ensino fundamentado na teoria piagetiana é baseado na pesquisa, na investigação, na solução de problemas por parte do aluno, favorecendo o exercício operacional da inteligência e a elaboração de seus conhecimentos. Nessa proposta cabe ao professor criar situações de aprendizagem respeitando as características de desenvolvimento do aluno, orientando-o na busca de sua autonomia e realização.

Segundo Coll (1994, pág. 103),

“O processo ensino-aprendizagem se dá no domínio da interação interpessoal, pelas formas como o professor oportuniza ao aluno interagir com o objeto do conhecimento, tendo sempre claro que: A aprendizagem escolar não pode ser entendida nem explicada como o

resultado de uma série de “encontros” felizes entre o aluno e o conteúdo da aprendizagem; é necessário, além disso, levar em conta as atuações do professor que, encarregado de planejar sistematicamente estes “encontros”, aparece como um verdadeiro mediador e determina, com suas intervenções, que as tarefas de aprendizagem ofereçam um maior ou menor margem para atividade auto estruturante para o aluno”.

Delors (2001, p. 90), alerta quanto à complexidade da missão educacional do mundo atual. Lembra que a escola, como um lugar privilegiado onde o saber é sistematizado, deve definir novas políticas educacionais, organizando-se em torno de aprendizagens significativas que, ao longo da vida se constituirão nos pilares do conhecimento: "aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser", garantindo que a educação oportunize "a descoberta e o fortalecimento do potencial criativo, revelando o tesouro escondido em cada um de nós".

Nesse contexto, o professor é o orientador, o coordenador e o facilitador do processo de ensino e de aprendizagem. Para que sua orientação influa sobre os processos de construção do conhecimento, deve estar atento aos mecanismos das relações interpessoais nas interações com o educando, sem perder de vista que a ajuda pedagógica deve adequar-se às necessidades e características de seus alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado das pesquisas realizadas para a construção desse trabalho, concluo que a gestão onde toda a comunidade escolar está envolvida é o grande diferencial da educação nos dias de hoje. Quando damos voz, ou mesmo do outro lado, quando somos a voz, quando nos dão a oportunidade de nos expressarmos, nos sentimos úteis, importantes, no que influência no lado afetivo e emocional. Essa influência cabe a gestores, coordenadores, apoio, professores, alunos, responsáveis e todos que contribuem par ao progresso da educação.

O sucesso da escola, não está centralizado no gestor ou na equipe diretiva, mas sim no conjunto. O gestor deve disseminar ações participativas nas unidades escolares. É possível se notar que o empoderamento é importante, é o ato de investir os outros de autoridade e responsabilidade para certas tarefas. Ao mesmo tempo, que recebe tal autoridade assume uma obrigação de tornar-se responsável pelos resultados. Delegando funções é possível: Desenvolver de aptidões específicas dos seus colaboradores; é possível treinar pessoas; Motivar equipe; Aumentar o grau de iniciativa; Aumentar o grau de criatividade onde surgem novas contribuições; Proporcionar tempo para executar tarefas mais importantes e estratégicas.

Um bom gestor deve ser: humilde, equilibrado, autocontrolado, respeitador, leal, empático, motivador, organizador, íntegro, honesto, flexível, amoroso...

Aprendi que é muito importante às alianças para resoluções de problemas e para isso a escola tem que ser atrativa, dando ao aluno a oportunidade de se formar e vivenciar a cidadania de fato, no que irá refletir no processo de ensino aprendizagem.

Observei que a escola é um lugar privilegiado, onde se aprende de diversas formas. Nela se conhece se faz se vive e se existi. São possibilidades e oportunidades, que quando bem administradas são vivenciadas cada uma delas, nem que seja pelo aprendizado através do erro. Cabe ao gestor, em tudo que foi relatado, a visão de que sozinho se chega mais rápido, porém juntos se chega mais longe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLL, César S. **A Aprendizagem escolar e Construção do Conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.pág. 103.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. SP: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.pág. 90.

DRUCKER, Peter S. *Administração para o futuro: os anos 90 e avirada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do trabalho científico* /4 ed.São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez Editora, 1994. pág. 251.

LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. *Gestão em Rede*, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, Almeri. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996.

Metodologia de projetos para a melhoria contínua: uma ferramenta de planejamento e gestão. Curitiba: Cedhapp, 1999.

PIAGET, Jean. **Psicologia da Inteligência**. RJ: Zahar, 1977.

TIBA, Içami. **Ensinar aprendendo**. São Paulo: Editora Gente, 1998. Pág. 46.

Sites:

http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf acessado em 02/03/2014

http://www.usjt.br/proex/arquivos/produtos_academicos/276_31.pdf acessado em 14/03/2014