

## **FORMAÇÃO INICIAL: RELATO DE USO DE ESTRATÉGIAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS NA DISCIPLINA DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO PAULO**

Denis Forte

### **Relato de Experiência**

#### **Objetivo**

Proporcionar a reflexão sobre a prática de ensino-aprendizagem em sala de aula de mestrandos com experiências pessoais e profissionais diversas, para o futuro exercício da docência.

#### **Justificativa e Ambiente**

No objetivo da Semana Pedagógica destaca-se uma frase de Paulo Freire (2011), o grande educador brasileiro, em seu livro *Pedagogia da Autonomia*, onde ele afirma que "a prática docente crítica (...) envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer". E que "por isso é que na formação permanente dos professores, o movimento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática".

A formação de futuros docentes que exerçam essa prática reflexivamente cabe portanto aos atuais docentes dos programas que os formam. Alguns dos programas, notadamente os de melhor conceito na Capes, atualizam-se periodicamente em seu conteúdo, incorporando nas disciplinas, técnicas mais sofisticadas de apresentação e análise. O mesmo não se dá no enfoque à carreira de docência que irão exercer, na qual no máximo são abordadas técnicas de didática.

O Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas em questão (nota 5 na CAPES) atua na área de concentração de Tecnologias Avançadas de Gestão, constituída por três linhas de pesquisa: Finanças Estratégicas, Gestão Humana e Social nas Organizações, Recursos e Desenvolvimento Empresarial. Conforme descrito no portal da IES, o PPGA visa formar **docentes**, pesquisadores e profissionais com padrão de excelência teórico/metodológico e com **capacidade crítica e de reflexão**, para contribuir no aprimoramento da **docência** e pesquisa... Formar mestres altamente qualificados para trabalharem em organizações empresariais, como também capacitá-los para **o exercício da docência** e desenvolvimento de pesquisa científica.

Na contínua busca da excelência e protagonismo na área, o corpo docente do PPGA criou a disciplina de Ensino em Administração, destinada aos mestrandos das três áreas de concentração. A disciplina precisava atender as seguintes características aos seus agentes:

#### **Alunos:**

- Compatibilizar formações e experiências heterogêneas dos discentes;
- Credibilidade do docente;
- Compreensão da importância da disciplina na carreira de professor.

#### **Docentes:**

- Proporcionar um alinhamento da ementa de Ensino entre áreas de características muito diferentes;
- Facultar ao docente a flexibilidade no uso de técnicas para o processo de ensino- aprendizagem e avaliação.
- Identificar colegas da Graduação dispostos a permitir observações em aula;

### Esfera Institucional:

- Proporcionar o convênio entre a graduação e a pós-graduação na circulação dos discentes, em conformidade a regras de RH e administrativas;
- Flexibilizar o calendário de aulas, concentrando no início o referencial teórico necessário à atividade de observação e suas análises.

### Resumo do Relato

Com um histórico tão rico, a disciplina já passou pelas três áreas e se tornou um dos diferenciais do programa no mercado. O relato visa a focar especificamente as experiências de um professor da linha de Finanças Estratégicas nas três vezes que já ministrou essa disciplina. Da primeira à terceira, diversas inovações foram testadas, sempre respeitando o conteúdo e ementa da disciplina. A forma de apresentação é focada na busca do tradicional protagonismo por parte do discente, o que é ainda mais reforçado pelo fato que serão eles os professores de suas respectivas disciplinas em outro momento.

Extrato do Plano de Aula segue na tabela 1, para que se perceba a parte de formação proposta ao discente.

Tabela 1- Embasamento teórico por assunto abordado

<b>Aula</b>	<b>Assunto</b>	<b>Leitura obrigatória: Bibliografia básica (a)</b>	<b>Bibliografia complementar</b>
<b>1ª</b>	Apresentação do plano de ensino; “observação” na graduação; a dinâmica da aula e do curso; tarefas e atividades da disciplina; definição dos grupos de trabalho  Ensino e Educação do aluno	LOWMAN, J. cap.1  ELIAS.J.L.; MERRIAM, S.B. 2005,cap 1  MASETTO,M.T. 2010, Cap. 1	CASTANHO; CASTANHO (2012) [cap. 13]
<b>2ª</b>	A dinâmica da sala de aula: aula como ambiente de aprendizagem	LOWMAN, J. [cap. 2 – p.55-76] MASETTO,M.T. [caps. 2 e 3]	ABREU; MASETTO (1997) [cap. 8] Souza, Alves e Buss
<b>3ª</b>	Técnicas de ensino: Material para apresentações em sala de aula	LOWMAN, J. [cap. 5 – p.133-156] MASETTO,M.T. [Cap. 6]	LEAL; CORNACHION E (2006)
<b>4ª</b>	Técnicas de Ensino: Aprendizagem pela discussão em classe	LOWMAN, J. [cap. 6 – p.157-183] MASETTO,M.T. [cap. 6]	KENSKY (2008) MASETTO (2012) [cap. 8 – pgs. 85 a 126]
<b>5ª</b>	Planejamento da disciplina	LOWMAN, J. [cap.7 – p.185-212] MASETTO,M.T. [cap. 5]	PEREIRA, MONTEIRO E ÀVILA (2008) MASETTO (2012) [cap. 11]
<b>6ª</b>	Integração do aprendizado de dentro e de fora da sala de aula	LOWMAN, J. [cap. 8 – p.213-234] MASETTO,M.T. [cap. 4]	MANTOVANI, VIANA E GOUVÊA (2010)
<b>7ª</b>	Avaliação do desempenho do estudante	LOWMAN, J. [cap. 9 – p.235-265] MASETTO, M.T. [cap. 9. ]	GODOY (2000) MASETTO (2012) [cap. 10]
<b>8ª</b>	Apresentação dos trabalhos finais (versão preliminar).	GRUPOS	MACHADO (2008)

Fonte: Adaptado do plano de aula da Disciplina de Ensino em Administração – Versão 2016

Tabela 2 – Relação entre Assunto e técnica abordada

<b>Aula</b>	<b>Assunto</b>	<b>Técnica Complementar/ Material Lúdico</b>
<b>1ª</b>	Apresentação do plano de ensino; “observação” na graduação; a dinâmica da aula e do curso; tarefas e atividades da disciplina; definição dos grupos de trabalho  Ensino e Educação do aluno	Filme
<b>2ª</b>	A dinâmica da sala de aula: aula como ambiente de aprendizagem	Atividade lúdica em grupo - Castelo
<b>3ª</b>	Técnicas de ensino: Material para apresentações em sala de aula	Discussão da Ciclofaixa (Grupo de Observação)
<b>4ª</b>	Técnicas de Ensino: Aprendizagem pela discussão em classe	Relato
<b>5ª</b>	Planejamento da disciplina	Simulação em grupo
<b>6ª</b>	Integração do aprendizado de dentro e de fora da sala de aula	Mind map e Debate dirigido
<b>7ª</b>	Avaliação do desempenho do estudante	Simulação de Avaliação
<b>8ª</b>	Apresentação dos trabalhos finais (versão preliminar).	Trabalho Escrito Final

Fonte: Denis Forte

Das diferentes fontes usadas descritas na tabela 2, estabelece-se finalmente a conexão para que a aprendizagem se complete e culmine na elaboração de um framework de observação de aula individual, conforme exemplo elaborado por uma das alunas, na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Framework de análise individual de aula

Tema	Elementos-Chave
I- Em que consiste o ensino exemplar	1- Promoção do pensamento crítico
	2- Estímulo a dedicação e domínio do conteúdo
	3- Atenção dos alunos: prende, promove a motivação, explica claramente os conceitos
	4- Acessibilidade do professor
	5- Eficiência para lecionar a disciplina
	6- Expressividade: promoção de interação
II- Compreendendo a dinâmica na sala de aula	1- Comportamento dos alunos em sala
	2- Reação dos alunos aos debates e discussões
	3- Momentos de: Satisfação e Insatisfação do professor
	4- Insatisfação gera alteração na forma de ensino
	5- Condução das aulas: livre ou controlada
	6- Existência de afeto e relacionamento interpessoal
	7- Existência de críticas ou punições: específicas ou genéricas, diretas ou elogios
	8- Interpretação dos alunos
	9- Satisfação ou insatisfação dos alunos com a disciplina e o docente: em que momentos
	10- Alteração do humor e disposição do docente
III- Desenvolvendo habilidades interpessoais e o estilo de ensino	1- Nome dos alunos
	2- Acessibilidade
	3- Liberdade da classe
	4- Tratamento Individual
	5- Estímulo aos diferentes perfis de aluno
	6- Prazer do professor
IV- Analisando e aperfeiçoando o desempenho em sala de aula	1- Tom de voz do docente
	2- Gestos, movimentos e ritmo corporal do docente
	3- Expressões faciais do docente
	4- Contato visual
	5- Transmissão de energia: conjunto
V- Selecionando e organizando o material para apresentação em sala de aula	1- Tipos de preleção
	2- Uso de recursos tecnológicos: quais e como
	3- Existência de ambiente emocional
	4- Aderência e estrutura da quantidade de matéria
	5- Incentivo a pesquisa
	6- Nivelamento do conhecimento dos alunos
	7- Aprendizagem colaborativa
	8- Afinidade dos alunos com a disciplina
	9- Promoção de curiosidade
	10- Aplicação do conhecimento em exemplos
	11- Preparação das aulas
	12- Variação no estilo de aula
VI- Reforçando a aprendizagem pela discussão em classe	1- Promoção de discussão
	2- Uso de técnicas de discussão: quais
	3- Discussão: negativa ou positiva
	4- Reação dos alunos as perguntas
	5- Participação dos alunos: receio ou empolgação
	6- Valorização das ideias dos alunos
	7- Tipos de alunos provados a discutir
	8- Reação do docente frente a participação
	9- Interpretação do docente as respostas dos alunos
	10- Interferências a discussão: tamanho da turma, tempo e espaço físico
VII- Planejando o conteúdo do curso e as técnicas para maximizar o interesse	1- Planejamento de Metas
	2- Improviso ou uso do planejado
	3- Questionamento do conteúdo por parte dos alunos: pensamento crítico e aprendizagem
	4- Metodologia para memorização
	5- Atitude frente a indisciplina
	6- Técnicas de avaliação individual: consultiva ou supervisionista
	7- O planejamento foi seguido
	8- Reação perante a mudanças e imprevistos
VIII- Integrando o aprendizado dentro e fora da sala de aula	1- Solicitação de tarefas e leituras
	2- Tempo e extensão das tarefas
	3- Discussão prévia sobre as tarefas
	4- Tarefas baseadas na observação do docente
	5- Atribuição de notas das tarefas
	6- Contextualização das tarefas com os objetivos do plano de ensino
	7- Liderança estruturada ou não estruturada
IX- Avaliando o desempenho do estudante	1- Técnicas de avaliação
	2- Medidas de motivação a realização dos exames, testes e trabalhos
	3- Fiscalização para bom andamento das atividades
	4- Tipos de avaliação
	5- Medidas contra cola
	6- Feed back das avaliações

Fonte: aluna do PPGA

A lógica da disciplina segue a estrutura do Conhecimento Habilidade e Atitude, amarrando a unidade de análise e o objetivo às dimensões de aprendizagem, conforme tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Framework de análise individual de aula

UNIDADE DE ANÁLISE	OBJETIVO	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATTITUDE
O ensino exemplar	Descobrir no que consiste o ensino exemplar	1- Domínio do conteúdo	1- Retenção da atenção dos alunos	1- Promover o pensamento crítico
			2- Explicação clara dos conceitos	
			3- Expressividade: motivar a participação	2- Estar acessível aos alunos
			4- Eficiência para lecionar a disciplina	
Dinâmica na sala de aula	Compreender a dinâmica na sala de aula	1- Comportamento dos alunos em sala	1- Equilíbrio de humor	1- Entender a reação dos alunos aos debates e discussões
		2- O que trás satisfação e insatisfação para o professor		
		2- O que trás satisfação e insatisfação para os alunos	2- Disposição	2- Descobrir a existência de afeto e relacionamento interpessoal
		3- A percepção dos alunos sobre as aulas		3- Condução das aulas: livre ou controlada
Aplicação do conteúdo em sala de aula	Avaliar o planejamento do curso e a seleção e organização do material a ser usado nas aulas	1- Preparação das aulas: tipos de preleção, avaliações, exercícios e tarefas	1- Organização: cumprir o planejamento do curso	1- Ser flexível perante mudanças e imprevistos
		2- Relação do conteúdo teórico com exemplos práticos e reais	2- Flexibilidade nos estilos preleção	2- Variar nos estilos de aula
		3- Uso de recursos tecnológicos	3- Instigação da curiosidade dos alunos	3- Promover aprendizagem colaborativa
Liderança estruturada e avaliação consultiva	Verificar se há integração do aprendizado dentro e fora da sala de aula	1- Liderança estruturada	1- Contextualização das tarefas com os objetivos do plano de ensino	1- Solicitação de tarefas e leituras
	Descobrir como é feita a avaliação do desempenho do estudante	1- Saber os tipos e formas de avaliação	1- Motivação a realização dos exames e testes	2- Atribuição de notas das tarefas
Relação entre professor e aluno	Verificar se há relacionamento interpessoal e qual o estilo de ensino	1- Entendimento sobre os alunos: nome, idade, personalidade, propósitos, afinidade com a disciplina	1- Transmissão de energia: tom de voz, gestos, expressões faciais, contato visual	3- Devolução das tarefas corrigidas com feedback
				1- Dar Feedback das avaliações individualmente
Alcance do envolvimento do aluno	Verificar se há reforço da aprendizagem pela discussão em classe	1- Entender sobre as diferentes técnicas de discussão: positiva ou negativa	1- Iniciar e terminar discussões: momento oportuno	1- Promover discussões sobre temas relacionados ao conteúdo de ensino
			2- Interpretação das respostas e comentários dos alunos: receio ou empolgação	2- Incentivar todos os tipos de alunos a participar das discussões
			3- Equilíbrio na condução de discussões	3- Empolgar-se frente as perguntas e comentários dos alunos
				4- Valorizar as ideias dos alunos

Fonte: Forte, Beni (2017)

Por fim, o objetivo final da disciplina ocorre quando os alunos executam o trabalho final, em grupo, conjugando as análises individuais.

Seguem abaixo exemplo das considerações finais de um dos trabalhos.

## APRENDIZADOS COM A DISCIPLINA DE ENSINO NA ADMINISTRAÇÃO

A disciplina de Ensino em Administração de Empresa, ao possibilitar a observação de aulas ministradas por professores experientes, contribui para que os mestrandos possam dimensionar os vários desafios que o professor universitário se depara em sua carreira acadêmica. Um dos principais desafios do professor é a heterogeneidade na formação dos alunos, que podem ter sido ou não estimulados a ter

pensamento crítico em sua formação anterior, possuem valores e personalidades distintas. O professor também se depara com os desafios de sua própria capacidade de ensinar, de transitar nesse contexto, de lidar com alunos provenientes de realidades tão diferentes e que, muitas vezes, exigem atenção individual, com modelos de ensino que entendem a figura do professor como aquele que “possui” o conhecimento e que não reconhecem que o conhecimento é construído na relação com os alunos, com ambientes de ensino que privilegiam a quantidade de alunos por sala e a avaliação como forma de “poder” para dizer quem é capaz ou não.

A observação em sala de aula, tanto do ponto de vista docente como discente, pode, portanto, ser um cenário muito interessante, principalmente, para quem ocupa o lugar de espectador. Enquanto espectadoras e destituídas de qualquer julgamento de valor das relações professor-aluno e ensino-aprendizagem, foi possível para as autoras associar as técnicas de aprendizagem utilizadas pelos professores observados com as técnicas estudadas nas aulas de Ensino em Administração e verificar como a visão de diferentes autores se aplica em situações reais. Também verificou-se como professores de formações distintas e que ministram disciplinas diferentes aplicam estas técnicas em sala de aula e que, apesar das diferenças, algumas técnicas em comum foram encontradas entre eles. Além disso, ficou clara a importância do planejamento das aulas, de conhecer o tamanho e perfil da turma e entender quais técnicas de ensino e avaliação melhor se aplicam à realidade dela. Estes fatores influenciam o sucesso do processo de ensino-aprendizagem do qual participam três atores: professores, alunos e instituição de ensino. Por isso, o professor deve entender até que ponto é possível usar uma técnica na sua totalidade ou adotar várias técnicas concomitantemente, levando-se em consideração o tempo de hora/aula e o número de alunos. Ele deve também saber como reagir em situações diversas presentes na dinâmica diária da sala de aula e buscar integrar teoria e prática, intercalando aulas teóricas com exercícios com estudos de casos reais e atividades reflexivas. Afinal, como lembram Elias e Merriam (2005) “a teoria sem prática leva a um idealismo vazio e a ação sem reflexão filosófica leva a um ativismo insensato”.

A disciplina se encerra com o feed-back do professor aos alunos, em conjunto com a nota, dando ênfase nos pontos fortes e evidenciando em particular pontos eventuais de melhoria aos que precisam.

Abaixo segue a Bibliografia e materiais para consulta na disciplina, que ficam como referência aos alunos para seus trabalhos e discussões.

#### **BIBLIOGRAFIA E MATERIAIS PARA CONSULTA (utilizada em versões anteriores do curso)**

ANASTASIOU, L. G. C.; ALVES, L. P. (Orgs.). **Processos de Ensino na Universidade**: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 7ª Ed. Joinville: UNIVILLE, 2007.

ANASTASIOU, L. G. C.; PIMENTA, S. G. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Projeto pedagógico para cursos de administração**. São Paulo: Makron Books Ltda, Pearson Education do Brasil, 2002.

BANBURY, M. M.; JANZ, J. R.; McDERMOTT, L. M. Essential elements of 4 teaching methods: linking rubrics to teaching. **College Quarterly**, v. 6, n. 1, fall 2003. Disponível em: <http://www.senecac.on.ca/quarterly/> Acesso em 28 março 2004.

BEETS, S. D.; LOBINGIER, P. G. Pedagogical techniques: student performance and preferences. **Journal of Education for Business**, Washington, v. 76, n. 4, p. 231-236, mar/apr. 2001.

BEHRENS, M. A. A prática pedagógica e o desafio do paradigma emergente. Brasília: **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 80, n. 196, p.383-403, set./dez. 1999

BEIRA, E. J. C. Metodologias Vivenciais no Ensino de Gestão: jogos casos e empresas simuladas. Universidade do Minho: Escola de Engenharia: Departamento de Sistemas de Informação. **Working Papers “Mercados e Negócios” TSI**,2003.<[http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/setembro\\_05/wps/wp29\\_2003.PDF](http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/setembro_05/wps/wp29_2003.PDF)>. Acesso em 24.06.2010.

BRAUN, N. M. Critical thinking in the business curriculum. **Journal of Education for Business**. Washington, v. 79, n. 4, p. 232-236, 2004.

CAMPOS, M. L. S. Experiências com o método do caso no ensino de administração. Um estudo exploratório. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO – CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. 2002. 1 CD-ROM.

CARNEIRO, A. Teaching management and management educators: some considerations. **Management Decision**. London, v. 42, n. 3-4, p. 430, 2004.

CASTANHO, M. E. L. M.; CASTANHO, S. (Orgs.) **O que há de novo na educação superior**: do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas, SP: Papirus, 2000.

CONSELHO Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 1 de 2 de fevereiro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado e dá outras providências. Relator: Êfrem de Aguiar Maranhão. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 43, 04 mar. 2004. Seção 1, p.11.

DAVYT, A; FIGAREDO, F. Dos enfoques sobre la educación superior. **Educación Superior y Sociedad**, v. 8, n. 1, p. 119-132, 1997.

ELMUTI, E. Can management be taught?: If so, what should management education curricula include and how should the process be approached? **Management Decision**. London, v. 42, n. 3-4, p. 439, 2004.

FOREMAN, J.; JOHNSTON, T. Key aspects of teaching and learning in business and management studies. In: FRY, H.; KETTERIDGE, S.; MARSHALL, S. A. **A handbook for teaching & learning in higher education**. London: Kogan Page, 1999.

FORTE, Denis, BENI, Ferreira Priscila. **Refletindo sobre o Desempenho Docente em Sala de Aula a Partir de um Framework de Análise do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)**. Pandora, em avaliação. 2017.



FRECKS, T. J. **Critical thinking, interactive learning and technology**: reaching for excellence in business administration. New York: Anderson, 1992.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 43. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GODOY, A. S. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009.

GODOY, A. S. Avaliação da aprendizagem no ensino superior. **Didática**, São Paulo, n. 30, p. 9-25, 1995.

GODOY, A. S.; MOREIRA, D. A.; TAKEI, A. T. Análise dos planos de ensino das disciplinas ligadas às teorias administrativas nos cursos superiores de administração de empresas no município de São Paulo. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

HOLMES, L. E.; SMITH, L. J. Student evaluations of faculty grading methods. **Journal of Education for Business**, Washington, v. 78, n. 6, p. 318, jul/aug 2003.

KARAWEJCZYK, T. C.; ESTIVALETE, V. Professor universitário: o sentido do seu trabalho e o desenvolvimento de novas competências em um mundo em transformação. In: XXVII ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27, 2003. **Anais eletrônicos...** Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

LACOMBE, B. M. B., PIELLUSCH, M., HATENTHAL, T., CASTRO, D. J., SARAIVA JUNIOR, F. I., FAIÃO F. C. Competências dos professores de graduação em administração: a perspectiva de alunos e professores. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA DA ANPAD, 1, 2007. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

LOPES, P. C. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- ENANPAD –, 26, 2002. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

MASETTO, M. T. (Org.) **Docência na Universidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

MICHLITSCH, J. F.; SIDLE, M. W. Assessing student learning outcomes: a comparative study of techniques used in business school disciplines. **Journal of Education for Business**, Washington, v. 77, n. 3, p. 125-131, jan/feb 2002.

MORAIS, J. F. R. A CRITICIDADE COMO FUNDAMENTO DO HUMANO. In: CASTANHO, M. E. L. M.; VEIGA, I. P. A. **Pedagogia universitária: a aula em foco**. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

NASCIMENTO, P. T. S., PUTVINSKIS, R., TAKEI, A. T. Sete casos de avaliação de disciplinas no ensino de administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem feitas” ou “bem cheias”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Anais eletrônicos ... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. A inserção das competências no curso de graduação em Administração: um estudo em universidades brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27, 2003. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

NUNES, S. C.; FERRAZ, D. M.; BARBOSA, A. C. Q. Organização curricular e acadêmica dos cursos de graduação em administração – Uma investigação da adoção do conceito de competências em faculdades de Belo Horizonte, Minas Gerais. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

O'TOOLE, D. M.; SPINELLI, M. A. The important learning dimensions in the school of business: a survey of students and faculty. **Journal of Education for Business**, Washington, v. 75, n. 6, p. 338-342, jul/aug 2000.

QUARTO CURSO DE PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA DA USP:  
<http://moodle.stoa.usp.br/course/view.php?id=1216>;  
<http://moodle.stoa.usp.br/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=27131>;  
<http://moodle.stoa.usp.br/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=27136>.

SANTOS, S. C. dos. O processo de ensino-aprendizagem e a relação professor-aluno: aplicação dos “Sete princípios para uma boa prática na educação de ensino superior”. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 1, p. 69-82, jan/mar. 2001.

TEODORO, A.; VASCONCELOS, M. L. **Ensinar e Aprender no Ensino Superior**: por uma epistemologia da curiosidade na formação universitária. São Paulo: Editora Mackenzie; Cortez, 2003.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior**. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação. Marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 1998.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.