

CUIDANDO DE QUEM CUIDA: desenvolvendo lideranças humanizadas na escola

Greice Teixeira*

RESUMO

Este artigo consiste em uma análise dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de cinco escolas de uma Rede Confessional do Rio Grande do Sul. Para isto foi utilizado a metodologia qualitativa que permitiu fazer um levantamento de hipóteses. Foram 347 colaboradores que contribuíram com a realização desta pesquisa, assim abrangendo 98% do quadro funcional, o qual obteve o resultado de que há necessidade de explorar os processos de gestão ao que se refere a educação continuada e a utilização do modelo de Humanização no contexto escolar, enfatizando as relações interpessoais como facilitador nas práticas educacionais. Assim como, desenvolver e capacitar as lideranças, a fim de garantir a otimização dos processos e seu alinhamento com a Humanização como ferramenta de gestão em prol à padronização, qualidade do ensino e visibilidade da escola, podendo utilizar este modelo como diferencial de ensino e eficiência escolar.

Palavras-chave: educação continuada, humanização, liderança, relações interpessoais

ABSTRACT

This article consists at analysis of the results of the Organizational Climate Survey of five schools of a Confessional Network the Rio Grande do Sul state. For this purpose, a qualitative methodology was used to make a hypothesis survey. The total of 347 employees contributed for research, encompassing 98% of the staff, which resulted in the need to explore the management processes to which continuous education refers, and the use of the Humanization model in the context Emphasizing interpersonal relationships as facilitator in educational practices. As well as developing and empowering the leaderships, in order to guarantee the optimization of processes and their alignment with Humanization as a management tool in favor of standardization, quality of teaching and visibility of the school, being able to use this model as a differential of teaching and efficiency School.

Keywords: continuing education, humanization, leadership, interpersonal relations

1 INTRODUÇÃO

Atualmente se observa o quanto os profissionais da educação vêm apresentando cada vez mais fragilidades diante as práticas de ensino/aprendizagem, principalmente no que tange as relações interpessoais no meio educacional. Sabemos que “pelos relações com seus alunos,

* Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul 2009/1. Trabalho realizado para a avaliação da disciplina TCC II, orientada pela professora Rosângela de Fátima Rodrigues Soares no curso de Licenciatura em Psicologia, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2016/2.
E-mail: Greice_tex@hotmail.com

o professor expressa seu conhecimento e seu compromisso com o desenvolvimento social, emocional e cognitivo”. (PLACCO; ALMEIDA, 2002, p.15).

Todavia no dia a dia vemos as relações precárias nas escolas, de ambas às partes, professores e alunos, ou seja, as escolas como um todo estão frágeis no aspecto ensino/aprendizagem, necessitando desenvolver melhor comunicação, respeito mútuo, afeto, pois como afirma Moreira (2012, p. 13) “o relacionamento humano nada mais é do que a maior ou menos capacidade do ser humano de conviver e comunicar-se com seus semelhantes”.

Silva (2002, p.81) acrescenta que “é por meio das relações interpessoais estimuladas pelo grupo que os professores poderão desenvolver sua capacidade de compreender, de lidar com o outro, de aceita-lo e, ainda, de aprender a ampliar conceitos e introjetar novos valores”.

Considerando a importância das relações serem bem sucedidas no ambiente escolar e conforme a análise dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional “que é um levantamento de opinião que caracteriza uma representação da realidade organizacional”. (BERGAMINI; CODA, 1997) de cinco escolas de uma Rede Confessional, é que surge a indagação de como o tema da Humanização pode contribuir com as Instituições de ensino, e como as lideranças absorvem algumas práticas das relações (acolhimento) e educação continuada em prol da qualidade do ensino e à visibilidade da escola, podendo utilizar este modelo como diferencial de ensino.

Tendo em vista as dificuldades nas relações interpessoais no contexto escolar é que vamos explorar o tema da humanização e educação continuada, assim avaliando as necessidades de capacitação das lideranças (diretores, coordenadores, supervisores e orientadores educacionais), visando o cuidado de quem cuida, suas práticas, métodos e conhecimento no que tange a Humanização e as Relações Interpessoais.

Contudo surge a questão se os gestores têm acompanhamento nas suas práticas de gestão, e, se a humanização pode contribuir no processo de desenvolvimento da escola através da educação continuada, buscando a qualidade e qualificação dos profissionais, assim como identificar a importância desta prática no contexto escolar.

2 MÉTODO

2.1 PARTICIPANTE

Participaram cinco (05) escolas de uma Rede Confessional Privada, que contou com 347 colaboradores participantes de diversos níveis hierárquicos na escola, destes 40 possuem

cargos de lideranças, contando com 8 em cada escola, os quais formam a equipe de Gestão e lideram os processos administrativos e pedagógicos.

2.2 PROCEDIMENTO

Foram analisados os dados, através da Pesquisa de Clima Organizacional que proporcionou maior conhecimento e facilidade para compreender e poder analisar a pesquisa como um todo, utilizando a metodologia qualitativa que permite fazer um levantamento de hipóteses.

Através do conteúdo exposto, foi realizada a análise de dados que se define como as “operações a serem empreendidas com o objetivo de fornecer respostas às questões de pesquisa ou verificar as hipóteses previamente formuladas. Tais procedimentos apresentam naturezas distintas, por se destinarem ao tratamento e à análise de dados qualitativos”. (MOURA; FERREIRA, 2005, p.79).

Para interpretação de dados obtidos na pesquisa, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo é um método utilizado na pesquisa de natureza qualitativa, e que na concepção de Bardin (1977, p.42):

Pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Através desta análise foi possível ter um maior entendimento dos resultados e compreensão dos mesmos, permitindo a construção de um relatório para auxílio aos Gestores das escolas envolvidas.

2.3 INSTRUMENTO

A coleta de dados foi realizada através da análise dos resultados da Pesquisa de Clima Institucional das escolas envolvidas e do trabalho realizado com as equipes de gestão, os quais possibilitaram maior entendimento do tema em questão: Humanização, educação continuada e liderança. Tendo como objetivo a construção de uma proposta pedagógica para auxílio nas melhorias da gestão. No mais será contextualizado a necessidade de implantar programas de

educação continuada para o desenvolvimento dos gestores no que tange as relações humanizadas, visando a garantia e qualidade dos processos educacionais.

3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ESCOLAS

“Uma das melhores formas para se ter a garantia do retorno de investimentos e conhecer o potencial de crescimento de uma empresa é através de pesquisas que indicam a forma de pensar dos seus funcionários” George Soro, um grande investidor, ao falar em uma palestra, março 2003. (apud MATOS, 2009, p.111).

Atualmente as grandes empresas estão cada vez mais investindo nos seus colaboradores e para isto estão adotando a Pesquisa de Clima Organizacional, que consiste em um instrumento de avaliação que permite as instituições, através da percepção dos colaboradores, a avaliar como a empresa está sendo vista por eles, como eles avaliam a empresa como um todo.

Como afirma Rosso (2003, p.80): “uma pesquisa de clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no seu dia a dia de trabalho, portanto, seu objetivo maior é oferecer um mapeamento de fatores críticos de satisfação interna dentro da empresa”. Esta pesquisa os gestores costumam dizer que é o momento em que se mede a temperatura da empresa, que seria como colocar um termômetro e verificar se a empresa está sadia ou febril.

Quando se conhece o clima, é possível melhorar as condições de trabalho, aumentar a qualidade de vida e otimizar o desempenho dos colaboradores, garantindo assim melhores resultados para a instituição, como afirma Moreira (2012, p.60):

As empresas que conhecem detalhadamente o clima organizacional experimentado pelos seus colaboradores têm um relevante diferencial competitivo frente à concorrência. Elas passam a dispor de elementos que subsidiam decisões consistentes em busca de melhorar, qualitativamente e quantitativamente, suas atividades internas e externas, a satisfação de seus colaboradores, os processos e organização das tarefas e, conseqüentemente, seus resultados e posicionamento no mercado.

Desta forma, uma rede confessional buscou a inovação e implantou a pesquisa de clima em suas unidades escolares buscando identificar o grau de motivação e satisfação das mesmas, assim promovendo melhorias no contexto institucional, focando aspectos das relações interpessoais, infraestrutura, comunicação, gestão e saúde.

A pesquisa proporciona resultados através da percepção dos colaboradores, gerando o diagnóstico de clima. Este, por sua vez, tem como objetivo auxiliar a gestão dos Colégios na

percepção das suas práticas de gestão, estimulando o interesse, a dedicação e a motivação dos trabalhadores.

Para investir no capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é necessário entender o seu comportamento dentro da organização, já que o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos – se não o principal – que interferem na construção do clima organizacional. (MOREIRA, 2012, p.60).

A pesquisa de clima organizacional aplicada nas escolas já citadas, foi elaborada seguindo o modelo de perguntas informatizadas e padronizadas para toda a rede, as quais foram respondidas por todos os colaboradores das escolas presencialmente, individualmente e de forma anônima, a fim de garantir um processo fidedigno.

Após a aplicação da pesquisa de clima, os resultados gerados foram analisados e apresentados às lideranças, tendo como objetivo identificar as oportunidades de melhorias nas suas equipes para que juntos possam se desenvolver.

Os resultados alcançados pelas instituições de ensino, nos quesitos satisfação e motivação, mostraram um índice positivo, porém, evidenciaram a necessidade de uma maior atenção no desenvolvimento da produtividade e da melhoria dos resultados organizacionais, sendo estes o maior desafio dos colégios.

Entre as fragilidades encontradas ficou evidente a necessidade de fortalecimento das relações interpessoais, tendo em vista que as pessoas são os principais ativos da escola, a partir dos resultados da pesquisa, foi observado a necessidade de explorar o processo de gestão, com enfoque na humanização, por meio de uma educação continuada.

No âmbito escolar, não se vê como prática dos gestores o desenvolvimento dos seus colaboradores. E sim predominam os processos pedagógicos, assim se percebe o quão importante para uma organização é o desenvolvimento de pessoas, em busca do desempenho dos colaboradores e da instituição, que deve ser realizada permanentemente, visando à melhoria e a garantia continua dos processos e resultados do negócio das escolas.

Este diagnóstico de clima teve o objetivo, também, de auxiliar a gestão dos Colégios a perceber até que ponto suas práticas de gestão de pessoas estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho.

4 EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO PROCESSO DE GESTÃO: HUMANIZAÇÃO NA ESCOLA

A humanização é um conceito pouco conhecido e discutido no contexto escolar, pois partimos do pressuposto que todo o Ser Humano, adota a humanização enquanto um valor intrínseco, porém, é fácil vermos no cotidiano que não é exatamente assim, as pessoas se colocam como seres isolados, e nas escolas, é possível observar que muitas vezes, nos processos pedagógicos, é priorizado o cumprimento do conteúdo, em detrimento de um olhar para a comunidade escolar em sua totalidade, com seus tempos e espaços. Como afirma Spagolla (2015, p.4):

Uma educação intelectualista, em que o objetivo principal seja o cumprimento do programa curricular, ignorando o indivíduo em sua totalidade, poderá deixar lacunas irreparáveis na formação integral do mesmo, uma vez que uma verdadeira aprendizagem não se restringe à transmissão ou apropriação de saberes conceituais.

Décadas atrás nos anos 70, Freire propôs a educação libertadora, a qual o processo de ensino-aprendizagem não seria imposto, e sim desenvolvido por meio do diálogo e da troca de experiências entre os diversos colaboradores envolvidos no processo educativo. Mas a educação tradicional, ainda acaba focada no conceito de educação como um processo de meritocracia.

Uma dimensão fundamental de uma educação humanizada e humanizadora induz a necessidade de rever os métodos, procedimentos pedagógicos que, muitas vezes restringem os conteúdos escolares e o processo pedagógico à dimensão cognitiva, esquecendo-se de que o homem é um ser, cuja intelectualidade e emoção fundem-se trazendo implicações no desenvolvimento educativo (p.4)... Paralelamente ao conhecimento teórico deve suscitar a sensibilidade, a reflexão sobre as diversas formas no ensino-aprendizagem que levem a enxergar o aluno na sua concretude e totalidade. (SPAGOLLA, 2015, p.19).

Tal formato escolar nos mostra a necessidade de as escolas se apropriarem dos métodos da humanização para a formação de sujeitos. Pensando nesta perspectiva é que se vê que o papel da escola não está claro perante a sociedade, pois muitos educadores, na maioria das vezes, não sabem qual o seu próprio papel, a sua identidade enquanto formador do aprendiz e/ou gestor escolar, como afirma Vasconcellos (2003, p.13) “Cada professor terá de enfrentar seu dilema e encontrar sua resposta, o seu caminho”.

Visto que é difícil para os educadores assumirem (qual real estas dificuldades emocionais que encontram no contexto escolar, que precisamos continuamente formar estes educadores na busca do EU enquanto profissional, Aranha (2005, p.81) sinaliza que:

Reconhecer os docentes como sujeitos do processo de ensino aprendizagem, como educadores em toda a dimensão do termo, é essencial. Mas, reconhecê-los também como gestores e co-gestores do seu trabalho é a linha divisória entre uma mudança real ou fictícia no interior das escolas.

Desta forma, fica evidente que para as escolas formarem alunos com conhecimento e atitudes diferenciadas, é preciso que os professores estejam preparados para garantir tal formação. Mas as próprias universidades estão formando profissionais, excelentes pesquisadores, teóricos, em saberes, mas muito deficiente no fazer, no Ser educador, no perfil, no humano.

A própria realização profissional depende de um quantum de afeto investido no projeto de vida que o trabalho supõe. Afeto diz respeito àquilo que toca, atinge, afeta [...]. Reconhecer a dimensão humana da docência é admitir a presença e a força dos afetos na determinação da identidade do professor e na sua atuação profissional. (FORTUNA, 2007, p.9).

Podemos perceber o quanto a questão de vínculo é capaz de transformar o ser humano, ainda mais no que se refere à sala de aula, aos alunos, pois através do afeto que se detém e garante o saber. O afeto deve ser reconhecido como grande desenvolvidor de pessoas, pois é ali que se organiza à busca de conhecimento.

Relação afetiva é parte obrigatória do próprio exercício do trabalho, pois é mediante o estabelecimento de vínculos afetivos que ocorre o processo de ensino-aprendizagem...São os vínculos afetivos que possibilitam a relação transferencial, este é o responsável por converter o desejo de ensinar e o desejo de aprender em conhecimento, o conteúdo aprendido só faz sentido para alguém caso esse conteúdo relacione-se com sua verdade inconsciente, isto é, com seus desejos, com um saber prévio. (FORTUNA, 2007, p.8)

Com estes argumentos verifica-se o quão relevante é desenvolver os profissionais da educação para suprirem estas carências nas relações humanas, assim permitindo-os a identificar o seu papel, sua identidade escolar. Vale ressaltar que quando falo da identidade do professor, da gestão, até mesmo da escola, temos que ter claro que não deve ser o papel estagnado e sim a identidade como metamorfose, que está em constante movimento, visto que estes educadores são a escola, a comunidade, os alunos; logo, precisam se adaptar ao meio que estão inserido, assim construindo a identidade profissional, sendo educadores realizados

através de suas capacidades na construção do EU, bem como dos seus alunos e à escola para o mundo.

Sabemos que a escola é grande influência para os alunos, mas na atualidade sem grande significado, justamente pelo fato dos alunos, não saberem onde vão chegar com determinadas disciplinas, por serem questionadores em porquê da escola; as informações que possuem muitas vezes são mais atualizadas que as dos professores que tanto admiram, difícil para eles entender o processo escolar.

Com isto, concordo com a visão de Tailles (2007) quando retrata sua hipótese de como conjugar o “mal-estar”, este mal docente que vem das expectativas impostas, porém frustradas. Os alunos desafiam dia a dia a escola, as regras, o método, não tem mais motivação e isto depende do professor, de suas articulações do saber e fazer, para atrair os alunos para o aprendizado, para aguçar e desafiar para a busca do conhecimento:

A escola que o povo recebe é muito mais que a escola que os professores organizam com sua maneira de ser, de falar e de trabalhar, do que a escola criada pelos organismos ministeriais e pelos textos escolares. (NIDELCOFF, 2004, p. 19).

A comunidade escolar se forma através das relações humanas, dos processos humanizados, os quais podem trazer um diferencial educativo, agregando valores e obtendo resultados positivos para “a educação que é um processo que se dá através do relacionamento e do afeto para que possa frutificar”. (CHALITA, 2001, p. 154).

Em vista disto as escolas precisam se preparar para colher os frutos, e este preparo inicia com os gestores escolares, que necessitam apresentar um perfil diferenciado para ser o articulador dos processos de transformação da comunidade escolar, para isto, precisam desenvolver uma visão sistêmica e um olhar crítico, assim contribuindo para a formação dos professores resgatando a esperança na educação, para isto precisam começar pela humanização das práticas pedagógicas, formando educadores-líderes humanizados.

Segundo Braga citando Guedes “Uma liderança compartilhada, na qual o gestor sabe trabalhar em equipe e desenvolver outros gestores e lideranças, consegue alavancar mais resultados e colaborar de forma mais sustentável na transformação da escola”

Como o assunto da humanização está cada vez mais presente nas grandes empresas, é que se vê a importância de destacar este tema para maior contribuição nas instituições de ensino, visando este método como auxílio à gestão escolar e ao fortalecimento das relações interpessoais. Como afirma Machado (2012):

Na Liderança Humanizada o líder reconhece quem são os seus colaboradores e o que eles têm de melhor. Neste espaço, nasce ideias, aumenta a produtividade, melhora a comunicação e o relacionamento intrapessoal. Cria-se uma empresa na qual as pessoas são inspiradas a melhorar sempre [...]. Contudo, percebeu-se que um grande líder é aquele que trabalha com o conceito de Liderança Humanizada, visto que toda a organização passa grande parte do seu dia, grande parte da sua vida, trabalhando. Portanto, começou-se a desenvolver a humanização no trabalho. A consequência disso é a melhoria da qualidade de vida, assim aumentando o rendimento profissional e pessoal do colaborador.

É necessário que as escolas assumam como processo de gestão, a Humanização, a qual permite benefícios e reconhecimento a toda a comunidade escolar, adotando, inclusive, diferenciais pedagógicos; Conforme Ferreira (2001, p.309)

A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos de ensino, que são conteúdos de vida, humanizar-se, isto é, tornar-se mais humano.

Para isto é indispensável que o corpo docente esteja em constante aperfeiçoamento, dependendo da gestão o resgate da importância de grupos de trabalho, como a educação continuada que permite que construção de melhorias através do conhecimento coletivo. “A educação permanente, baseada no aprendizado contínuo, é condição necessária para o desenvolvimento do sujeito, no que tange ao seu auto aprimoramento, direcionado à busca da competência pessoal, profissional e social, como uma meta a ser seguida por toda a sua vida”.

A educação está na base de qualquer capacidade de adquirir habilidades e conhecimentos. O termo educar, proveniente do latim *educare*, significa extrair, colocar para fora, em outras palavras, é a capacidade do sujeito trazer de dentro para fora as suas potencialidades. É por este motivo, que todo treinamento deve assegurar ao sujeito a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas próprias potencialidades (CHIAVENATO, 2004).

Spector (2002) ressalta que quando se fala do termo educar, promove uma dimensão de um auto aprendizado, que estamos constantemente aprendendo e nos reeducando para o desenvolvimento de nossas habilidades. “A educação não pode restringir-se a treinamentos ou apenas informações. É necessário repensá-la e fazê-la servir à vida, à realização humana, social e ambiental”. (SAMPAIO, 2004, p. 34).

A educação permanente surge como uma exigência na formação do sujeito, pois requer dele novas formas de encarar o conhecimento. Atualmente, não basta apenas ‘saber’ ou ‘fazer’, é preciso ‘saber fazer’, interagindo e intervindo, então, a formação deve ser caracterizada pela autonomia, pela capacidade de aprender

constantemente, de relacionar a teoria com a prática e vice-versa. Percebo a educação permanente como uma habilidade de aprendizagem contínua, desenvolvida pelo sujeito durante sua vida, por meio de suas relações pessoais, profissionais e sociais, no intuito de transformar-se, conforme ocorrem as mudanças do mundo. (PASCHOAL, 2004, p.2).

Através destes argumentos se vê conveniente as escolas implantarem grupos de trabalho, inserindo a educação continuada como um processo de gestão, iniciando pelos próprios gestores, visando a construção de saberes, conforme Marin (2000, p.10) “o uso do termo educação continuada tem a significação fundamental do conceito de que a educação consiste em auxiliar profissionais a participar ativamente do mundo que os cerca, incorporando tal vivencia no conjunto dos saberes de sua profissão”, focando a humanização como processo educativo, garantindo assim o desenvolvimento das lideranças, adotando métodos e práticas na escola, prospectando o desenvolvimento dos mesmos com impacto em toda a comunidade escolar.

Além do mais,

A gestão ganha valorização social, pois se trata de gerir processo permanente de mudança, no qual o gestor/educador passa a ser um articular, um facilitador das relações, um promotor da participação ativa... Ao gestor incube formar a equipe compromissada com o bom desempenho da escola. (ARAÚJO, 2009, p.14).

A educação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humano como práticas que se transformam constantemente... Desta forma, um programa de educação continuada se faz necessário para atualizarmos nossos conhecimentos, principalmente para analisarmos as mudanças que ocorrem em nossa prática, bem como para atribuímos direções esperadas a essas mudanças. (CHRISTOV, 1998, p.9).

Portanto fica evidente que se as lideranças formarem sua equipe, instituído o programa de educação continuada nas escolas, abordando a temática da Humanização com foco nas relações interpessoais, a instituição terá grande desenvolvimento na gestão de pessoas, e com isto visibilidade na comunidade escolar, criando um diferencial dentro da proposta pedagógica e os processos de ensino/aprendizagem, sendo escolas com visão de futuro, ou seja, visão nas pessoas, respeitando sua totalidade e garantindo a qualidade do ensino.

REFERÊNCIAS

ARANHA. Gestão e organização do trabalho escolar: novos tempos e espaços de aprendizagem. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

- ARAUJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitakwe; CODA Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHALITA, Gabriel. **Educação: A solução está no afeto**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. São Paulo: Ed. Campus, 2004.
- CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. **O Coordenador pedagógico e a educação continuada**. São Paulo: Loyola, 1998.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão da Educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia (org.). **Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- FORTUNA, Tânia. A dimensão Humana da Docência. **Pátio: Revista Pedagógica**, Porto Alegre, ano XI, n.42, p 8-11, maio/junho, 2007.
- MACHADO, Cerci. **Um novo perfil de liderança que contribui para um bom ambiente de trabalho**. O progresso, 2012. Disponível em: <<http://www.progresso.com.br/opiniaocersi-machado/lideranca-humanizada-nas-empresas>>. Acessado em: 19 jul. 2016.
- MARIN, Alda Junqueira (org). **Educação continuada: reflexões, alternativas**. Campinas: Papirus, 2000.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. Ed. rev. E ampl. Barueri: manole, 2009.
- MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.
- MOURA, Maria Lucia Seidl de; FERREIRA, Maria Cristina. **Projeto de pesquisa: elaboração, redação e apresentação**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005.
- NEIVA, Kathia Maria Costa. **Processos de escolha e orientação vocacional**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2007.
- NIDELCOFF, María Teresa. **Uma escola para o povo**. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- PASCHOAL, Amarilis Schiavon. **O discurso do enfermeiro sobre educação permanente no grupo focal**. 2004. 104 f. Dissertação. (mestrado em Enfermagem). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/5871142-O-discurso-do-enfermeiro-sobre-educacao-permanente-no-grupo-focal.html>>. Acessado em: 19 jul. 2016.

PLACCO, Vera Maria N. de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **Relações interpessoais na formação de professores**. São Paulo: Edicoes Loyola, 2002.

ROSSO, Fabrizio. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**: manual de sobrevivência para RH na área da saúde. São Paulo: Loyola, 2003.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A Pedagogia do Ser**: educação dos sentimentos e dos valores humanos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

SILVA, Moacyr da. Desenvolvendo as relações interpessoais no trabalho coletivo de professores. In: PLACCO, Vera Maria N. de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **Relações interpessoais na formação de professores**. São Paulo: Edicoes Loyola, 2002.

SPAGOLLA, Rosimeri de Paula. **Afetividade**: por uma educação humanizada e humanizadora. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2343-8.pdf>>. Acessado em: 06 set. 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAILLE, Yves. Escola e Professores sob o olhar do aluno. **Pátio: Revista Pedagógica**, Porto Alegre, ano X, n. 40, p48-50, novembro 2006/janeiro, 2007.

URBANETZ, Sandra Terezinha; SILVA, Simone. Zampier da. **Orientação e supervisão escolar**: caminhos e perspectivas. Curitiba: Ibpx, 2008.

VASCONCELLOS, Celso. Alguns (di)lemas do professor no contexto da complexidade. **Pátio: Revista Pedagógica**, Porto Alegre, anoVII, n. 27, p.12-15, agosto/outubro, 2003.