

VI Colóquio Internacional

“Educação e Contemporaneidade”



**São Cristovão-SE/Brasil
20 a 22 de setembro de 2012**

**O TREINAMENTO PARA FORMAÇÃO DE EDUCADOR SOCIAL DA
INSTITUIÇÃO Y NO MUNICÍPIO DE ARACAJU EM 2011**

NATALE FERNANDA NEVES BARROS

**CURRÍCULO ESCOLAR, CULTURA, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO
TRABALHO PEDAGÓGICO**

Resumo:

Partindo do pressuposto da importância da capacitação e qualificação dos profissionais de educação social, este artigo pretende analisar a satisfação do programa de treinamento oferecido aos professores na instituição Y em 2011, através do conteúdo programático para capacitação e formação de educador social. Fazendo uso do relato de pesquisa e depoimento, o artigo avaliou a satisfação do programa de treinamento no que se diz respeito à preparação dos educadores sociais em lidar com os possíveis desafios provenientes das transformações sociais e tecnológicas. A coleta de dados foi realizada nos próprios locais de treinamento, sendo a identificação da satisfação durante e após a atividade.

PALAVRAS-CHAVE: Educador Social; Satisfação; Programa de Treinamento.

Abstract:

Assuming the importance of training and qualification of social education, this article intends to analyze the satisfaction of the training program offered to teachers in the institution Y in 2011, through the curriculum for training and training of social educator. Making use of the research report and testimony, the paper evaluated the satisfaction of the training program as it relates to the preparation of social educators in dealing with potential challenges from the social and technological transformations. Data collection was performed on the premises of training, the identification and satisfaction during and after activity.

KEYWORDS: Social Educator; Satisfaction; Training Program.

¹ Graduanda em Ciências Sociais Bacharelado pela Universidade Federal de Sergipe; Graduada em Ciências Sociais Licenciatura pela Universidade Federal de Sergipe. natalenevess@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A instituição Y é uma instituição sem fins lucrativos, financiada por uma grande empresa particular no mercado sergipano. Sua fundação, na cidade de Aracaju, é resultado de um sonho em formar cidadãos capazes de influenciar e contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária. A instituição promove atividades educativas para jovens em condição de risco social e pessoal, através de um projeto inclusão sociodigital voltado para o mundo do trabalho e da cidadania.

Ensinar para a vida é um dos objetivos da instituição. Diante disso, buscando acompanhar as mudanças sociais e tecnológicas, ofereceu um programa de treinamento aos seus funcionários que atuam diretamente em sala de aula, os educadores sociais, com o intuito de melhor prepará-los para lidar com os possíveis desafios sociais provenientes dessas transformações.

O programa de treinamento para os educadores sociais foi dividido em quatro etapas, sendo a primeira ministrada por uma Mestre na área de educação com duração de 4 horas; a segunda por uma Doutora na área de psicologia, membro de uma Organização Não-Governamental (ONG) do estado de São Paulo, com duração de 14 horas; a terceira por um Doutor na área de história com duração de 20 horas; quarta, e última, por um Pós-Doutor na área de educação com duração de 12 horas. Totalizando 50 horas de formação de educador social. Todos foram contratados pela gestão da instituição Y para preparar e reestruturar o planejamento e estratégias de ensino, visto que para a coordenação, a instituição trabalhava com um planejamento totalmente defasado, pois não correspondia com a real realidade dos alunos.

Nesta perspectiva, fazendo uso do relato de pesquisa e depoimento, o artigo tem como objetivo analisar a satisfação do programa de treinamento oferecido aos educadores sociais na instituição Y no ano de 2011; bem como recurso de gerar crescimento e mudanças de comportamento, partindo do pressuposto que:

[...] programas de treinamento objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, melhorando assim, o seu espírito de equipe e sua criatividade. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, de atitudes e conceitos. E sua execução envolve inúmeras maneiras de se determinar quais habilidades devem ser focalizadas no planejamento da instituição de ensino. Implantando-se de forma apropriada, o treinamento proporciona vantagens, como possibilidade de análise das necessidades da instituição, definição das prioridades de cada setor da organização, caracterização dos tipos de desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados na elaboração de

*planos de capacitação de profissionais, a curto, médio e longo prazo.
(VOLPE, 2009)*

O TREINAMENTO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

O treinamento de pessoas é uma ferramenta de grande estratégia para sustentação de uma empresa. Sem as pessoas seria impossível uma empresa existir. Mas, mesmo com a existência de pessoas na empresa, isso não quer dizer que esta funcione. É preciso profissionais capacitados e qualificados para determinado tipo de produto ou serviço. Para muitos especialistas na área de recursos humanos a chave para o sucesso da organização está na interação da sua equipe de profissionais. Boa comunicação e respeito são uns dos grandes ingredientes para o equilíbrio no ambiente profissional. Vislumbrado inserir tais ingredientes no trabalho dos educadores sociais da instituição Y, a coordenação pedagógica promoveu uma série de capacitações no decorrer do ano de 2011 para melhorar a satisfação e o interesse desses profissionais no trabalho desenvolvido por eles em projetos sociais. Já que, para a coordenação, a falta de capacitação dos educadores para lidar com os desafios sociais e as mudanças no seu modelo pedagógico seria um dos motivos para a falta de compromisso e de empenho na elaboração e execução de suas atividades. Segundo Fleury e Fleury (1997, p.11) “A necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso”. É preciso que as instituições ofereçam algo diferente, pois vêm passando por alterações em seus ambientes, desafiando novas exigências.

Conforme Abbad e Lacerda (2003):

As organizações têm questionado a eficácia das ações de treinamento, buscando avaliar o retorno de seus investimentos nessa área. No entanto, o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

Partindo dessa ideia, acreditando na satisfação do treinamento dos educadores, o programa de treinamento foi desenvolvido e executado em quatro etapas por profissionais diferentes, mas, renomados no ambiente educacional, com a mesma perspectiva de capacitar os professores para a formação de educador social.

O programa de treinamento do educador social da instituição Y

O programa foi desenvolvido em quatro etapas sendo executado em períodos diferentes por pessoas distintas, mas com formação na área de educação. O programa foi denominado em Capacitação de Formação de Educador Social com duração de 50 horas. O programa foi dividido em módulos, sendo o primeiro "Portfólio e o Memorial como instrumento de avaliação das competências adquiridas". Este foi ministrado por uma Mestra em educação no início do primeiro semestre de 2011 com uma duração de 04 horas. A Mestra apresentou conceitos e metodologias buscando esclarecer e aperfeiçoar o processo de avaliação adotado pela instituição e aplicado pelos professores. Já que, o método de avaliação não estava sendo executado conforme os objetivos pedagógicos. Para atender a necessidade da instituição, o componente apresentou:

- Dimensão Pedagógica do Portfólio e Memorial;
- Como avaliar Portfólio e Memorial;
- Portfólio e Memorial como forma diagnóstica, processual, somativa e

formativa a partir de competências.

Para a facilitadora, o objetivo de abordar tais assuntos remete em intensificar o aperfeiçoamento da qualificação dos profissionais perante o método avaliativo de portfólio e memorial implantado na instituição desde 2004. O papel da qualificação, neste quadro, é, acima de tudo, criar condições para estabelecer meta-competências, ou seja, para gerar condições favoráveis à apropriação (reflexiva) do sentido da própria profissão (Josso, 2002). O que é considerado como formador não é tanto a aplicação de saberes ou técnicas, mas o “espaço-tempo subjetivo” a partir do qual se articulam os vários elementos configuradores da profissionalização dos futuros profissionais, como se refere Marie-Christine Josso (2002: 35): “o conceito de experiência formadora implica uma articulação conscientemente elaborada entre atividade, sensibilidade, afetividade e ideação, articulação que se objetiva numa representação e numa competência”.

No que se refere ao método avaliativo de portfólio e memorial, estes estavam sendo executados com algumas fragmentações. Uma das fragmentações discutidas pela facilitadora foi a forma inapropriada de pontuar os alunos, visto que, muitos educadores restringiam o termo avaliar ao de pontuar, ou seja, dar nota entre 0 e 10 sem levar em consideração outros fatores que são responsáveis pelo processo de avaliação do jovem, as quatro competências do

saber inseridas no projeto de reformulação metodológica da instituição. Ou seja: Saber (cognitiva), Saber estar (relacional), Saber fazer (produtiva) e Saber ser (pessoal).

O modelo pedagógico está centrado no sujeito que aprende, desenvolve sua capacidade de desenvolver as atividades, individuais ou em grupo, e da busca pela orientação do professor; no próprio processo de aprendizagem e suas teorias, mediante a sinergia da aprendizagem significativa, flexível e contextualizada, com situações de problemas reais; e nas estratégias didáticas aplicadas a cada projeto, que se desenvolvem em quatro etapas, montadas nos eixos da participação e da aprendizagem interativa.

O segundo Módulo tratava-se especificamente da Formação do Educador Social com duração de 14 horas no primeiro semestre de 2011 por uma Doutora em psicologia social. Esta abordou temas como:

- Competências do educador social;
- Identidade e a formação profissional;
- Políticas pedagógicas e Ideologia;
- Perfil da Instituição e Perfil do Educador;
- Educação para a transformação e emancipação.

A doutora apresentou a importância da profissão de educador social despertando nos educadores e na coordenação pedagógica o reconhecimento do desenvolvimento educacional através do domínio de competências tecnológicas, lógico-matemáticas, linguísticas e culturais que promovem a inclusão social de jovens em risco social.

Segundo Peter Friese, em entrevista à revista eletrônica Sinapse:

[...] o objetivo do educador social e de sua prática é tratar cada pessoa dentro de sua individualidade, facilitando seu projeto pessoal, em vez de tentar ensiná-la o que fazer. A cidadania começa quando o indivíduo percebe que, se alguém o leva a sério, reconhece sua individualidade. Então ele é bem-vindo à sociedade, pode fazer a diferença. O intuito é que a pessoa se sinta parte da sociedade.

No segundo módulo, a doutora também abordou a importância do trabalho em equipe, da comunicação na empresa, do respeito às diferenças e das relações interpessoais. Além de trabalhar a motivação e o equilíbrio interno em lidar com situações que podem levar ao abalo emocional do educador social, como no caso, depoimentos de abuso sexual.

O terceiro módulo abordou, especificamente, a Formação de Educador Social, mas com outro profissional. Este foi ministrado no primeiro semestre por um Doutor na área de história e educação com duração de 20 horas. O doutor apresentou:

- Educação social, reflexões sobre perfil do profissional da instituição Y;
- Interdisciplinaridade, competências e habilidades;
- Metodologia de Avaliação;
- Orientação para construção de um planejamento.

O doutor ministrou a importância de ser um educador social da instituição Y quando se trata em desenvolver potencialidades do ser humano, especialmente no seu aspecto educacional, social e cultural tendo por finalidade:

- I. Promover e apoiar ações de educação, cultural, social e formação profissional de adolescentes e jovens em situação de risco social e/ou pessoal, criando mecanismos de estímulo e difusão do saber;
- II. Contribuir para o acesso de adolescentes e jovens, a informação e aos meios para adquiri-la, entendendo que a democratização da informação é um direito social básico;
- III. Desenvolver e apoiar pesquisas e projetos relacionados aos interesses da juventude, em toda sua completude social, econômica, com ênfase no desenvolvimento econômico e nas garantias dos Direitos Humanos e da Cidadania;
- IV. Apoiar ações governamentais voltadas para a educação e para cultura, contribuindo para o efetivo e pleno desenvolvimento do indivíduo, das comunidades e conseqüentemente do país;
- V. Manter permanente intercâmbio com entidades afins, de modo a estabelecer um amplo trabalho em parceria para qualificação e viabilização de projetos, bem como para a difusão de novas ideias, técnicas, oportunidades e tecnologias.

O doutor também apresentou o exercício da interdisciplinaridade como uma nova concepção sobre a prática pedagógica. Fazendo ênfase a Demo (1998, pp. 88-89), o doutor define a interdisciplinaridade como: “[...] a arte do aprofundamento com sentido de abrangência, para dar conta, ao mesmo tempo, da particularidade e da complexidade do real”. Ele sugere a prática de pesquisa em grupo como metodologia mais indicada, pela

possibilidade da cooperação qualitativa entre especialistas. Esta prática será viabilizada através das equipes de profissionais ou pesquisadores especialistas, mediados pela linguagem, pelo diálogo e pelos métodos acessíveis a todos.

A importância de atividades interdisciplinares estaria no ato de promover o desenvolvimento humano e a preparação para o trabalho e a cidadania de jovens e adolescentes em situação de risco social e pessoal, possibilitando a inclusão social, estimulando a autoestima, e o desenvolvimento de competências básicas que o capacite e aumente suas possibilidades de ingresso no mercado de trabalho. Pois para ele, a ação educativa é uma ação de comunicação social e política, não se educa apenas para aprender conteúdos, mas para aprender a vida, a ler, a entender o mundo e a transformá-lo.

Buscando mostrar aos educadores a necessidade de estudar e reformular as práticas avaliativas, o doutor abordou que avaliação é um dos aspectos mais importantes do projeto pedagógico. Deve ser entendido como processo, com ênfase tanto na dimensão quantitativa quanto na qualitativa, explicando a avaliação interna, externa e autoavaliação. As práticas de avaliação da aprendizagem devem privilegiar o aprimoramento e a aplicação de habilidades e competências identificadas como:

- Tomada de decisão;
- Enfrentamento e resolução do problema;
- Pensamento Crítico e criativo;
- Domínio de linguagem;
- Construção de argumentação técnica;
- Autonomia nas ações e intervenções;
- Trabalho em equipe;
- Contextualização de entendimentos e encaminhamentos.

O processo de avaliação deve estimular a aprendizagem e a construção coletiva do conhecimento envolvendo professores e alunos entre si, valorizando as competências cognitivas, habilidades adquiridas e do nível dos conteúdos aprendidos pelo aluno.

Como sugestão para novas estratégias mencionou:

- Implantar uma proposta metodológica multidisciplinar e temática;
- Aperfeiçoar o material didático de apoio com uma perspectiva interdisciplinar;
- Desenvolver mecanismos de acompanhamento e avaliação do projeto;

- Pensar em projetos com música e teatro que envolvam as comunidades jovens como meio de integração tais como festivais de música e mostra de teatro etc.
- Fortalecer a parceria com os pais através de ações que tenham sua participação efetiva;
- Elaborar plano anual de capacitação para treinamento no uso do meio e formação de quadros para configurar, operar, manter e desenvolver serviços e sistemas.

O último Módulo do programa de treinamento para Formação de Educador Social da Instituição Y foi ministrado por um Pós - Doutor na área de educação com duração de 12 horas no final do segundo semestre de 2011. Este abordou a relação com o saber no processo de ensino e aprendizagem para a instituição. Apresentou a ideia de defender uma escola que valorize o aluno, suas origens e sua autoestima para melhorar a relação do jovem com o conhecimento. Para ele, os jovens não vinculam o que aprendem na escola com o que aprendem na vida. Pois possuem a dificuldade de assimilá-las juntamente, mas sim, distintas. Citou, também, o exemplo de professores que mandam alunos memorizarem frases com palavras às quais o sentido desconhece.

Mencionando um dos seus trabalhos, expôs a ideia que o adolescente é frágil, tem uma imagem frágil de si mesmo. Por esse fator, o saber deve reforçar essa imagem, não deve quebrá-la. Se o saber o desvaloriza, o jovem também desvalorizará o saber. Logo, a atividade intelectual deve estar ligada ao prazer. Para o professor, esta prática não é fácil, mas é uma luta que vale a pena. Já que remete em transformar a realidade e a escola à luz dos valores sociais.

A satisfação do programa de treinamento para o educador social da instituição Y

O programa de treinamento para Formação de Educador Social foi avaliado em partes pela coordenação pedagógica e educadores sociais. Para a coordenação as duas primeiras capacitações não corresponderam ao objetivo da instituição em qualificá-los e capacitá-los para enfrentar os desafios e futuras mudanças pedagógicas. Por outro lado, a equipe de professores mencionou que somente o primeiro não correspondeu as suas reais necessidades, já que, não desenvolviam práticas e nem relatos de casos de problemas enfrentados por educadores de outras instituições, mas sim teorias. Para os educadores a

satisfação se dar ao respeito e reconhecimento da sua profissão dentro da instituição. Pois apesar de oferecer um programa de treinamento, a coordenação pedagógica não procurou ouvi-los para saber se aquele programa condizia com a real necessidade deles. Após um mês do programa de treinamento ser executado, muitos conflitos surgiram na instituição, educadores e coordenação não conseguiram ter uma boa comunicação, resultado disso foi um grande número de demissões que colocaram em risco a qualidade e a existência da instituição.

Como forma de entender o porquê de tantas demissões repentinas dos educadores no primeiro semestre de 2011, alguns alunos começaram a criar grupos de repressão aos novos educadores e à coordenação, agindo de maneira desinteressada pelas disciplinas e pela instituição.

Tentando contornar a situação conflituosa, a coordenação começou a justificar a saída dos ex - educadores mencionando a falta de comprometimento deles com os jovens. Outro problema foi criado, alunos começaram a desistir e a faltar aulas em grande massa, chegando a turma de 30 ter somente 5 alunos.

Nesta observação, foi notável o grande índice da taxa de evasão. Na estatística apresentada aos educadores durante o programa de treinamento, constatou uma quantidade alarmante de alunos desistentes do curso antes mesmo de finalizar o primeiro semestre de 2011. Segundo a coordenação, o método avaliativo adotado pelos educadores poderia ser um dos problemas das desistências. Os educadores rebateram que discordavam, já que os jovens mencionavam adorar a forma de serem avaliados, pois não faziam provas escritas, mas sim, trabalhos em equipe. E mencionaram que esse seria o grande diferencial da escola normal para a instituição onde trabalhavam.

Segundo Sayed e Nascimento (2002, p.47):

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Segundo Sayed e Nascimento (2002, p.48), "para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento".

Dentre elas, citam:

Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por

algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;

Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

Metas diferentes: é muito comum estabelecer e/ou receber metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente as pessoas tendem a obter informações e analisá-las à luz dos seus conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro com quem tem de conversar e/ou apresentar ideias, e que este outro pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Dentre as possíveis causas de conflito, por Sayed e Nascimento (2002, p.48), é possível notar a presença de tais elementos na instituição Y durante o período de 2011. Visto que, muitos dos conflitos analisados têm em destaque as diferenças às metas, personalidades e informações dentro do ambiente de trabalho.

Como forma de solucionar o conflito no início do segundo semestre, a coordenação elaborou o plano de aula dos professores definindo a forma de avaliação das atividades, até mesmo atividades extraclases, sem a contribuição dos educadores. Para alguns educadores, o plano de aula apresentado pela coordenação não oferecia diferença ao antigo plano elaborado por eles.

Ainda como forma de medir o resultado do programa de treinamento dos educadores, a equipe pedagógica aplicou avaliação dos educadores em todas as turmas da instituição. Muitos jovens não gostavam da forma como alguns funcionários da coordenação mencionavam o nome de alguns educadores em sala, mas nem por isso deixaram de avaliar. A avaliação para a coordenação foi muito boa, apresentou dados esperados por eles. No entanto, os educadores não puderam ver os resultados das avaliações e nem puderam avaliar o trabalho da coordenação pedagógica. Além disso, não ocorreu nenhuma reunião que relatasse de forma esclarecedora e definitiva sobre o processo de avaliação dos educadores sociais.

Alguns educadores mencionaram que a falta de satisfação pelo trabalho permanecia, por não possuírem sala própria, migravam de um canto para o outro, recebiam baixos salários pelo trabalho que lhes eram determinados, não tinham uma relação estável com a coordenação, não eram assistidos nos projetos em recurso financeiro, eram cobrados excessivamente, e não eram estimulados a trabalhar por prazer, mas sim, por necessidade.

A coordenação também não se encontrava em satisfação com os educadores que contratou durante os últimos meses. Para ela, poucos eram aqueles que apresentaram a formação de educador social. Sendo profissionais capacitados e qualificados para as mudanças pedagógicas que ocorreriam no ano de 2012.

No que se refere ao primeiro componente do programa de treinamento, Portfólio e o Memorial como instrumento de avaliação das competências adquiridas, para os educadores, a dificuldade de implantar as competências do saber no processo de avaliação daria pela falta de capacitação precisa para implantação do método. Pois, as capacitações anteriores abordavam teorias, mas não práticas e estratégias de avaliação. Além disso, mencionaram a fragilidade da comunicação e interação da equipe de educadores sociais com a coordenação pedagógica. Para os educadores, a coordenação não entendia e não atendia suas reais necessidades como educadores sociais. Já para a coordenação pedagógica, os educadores não tinham motivos para reclamar, tiveram capacitação e cabia a eles cobrar por resultados.

No que se refere à avaliação da satisfação do programa de treinamento de formação de educador social da instituição Y pelos ministrantes do programa, somente o terceiro e o último possuem vínculo no acompanhamento dos resultados da aplicabilidade da teoria na prática do dia a dia dos educadores e da coordenação, precisamente o terceiro, o doutor em história e em educação. Já o último, tende a voltar no ano de 2012 para acompanhar as mudanças no novo sistema que está sendo implantado na instituição Y.

CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou avaliar as metodologias de execução do programa de treinamento de educador social da instituição Y, através de depoimentos e relatos de pesquisa sobre a satisfação do programa de capacitação e formação desses, identificando os índices e as causas de conflitos que interferem o seu resultado. A finalidade deste trabalho é compreender como a falta de satisfação pode interferir nos objetivos e metas da instituição Y no engajamento institucional pelo pessoal, sincronia entre os funcionários, contratação e demissão de pessoas, comunicação, relações interpessoais e cobranças rigorosas por resultados que podem interferir no rendimento do profissional diariamente.

Na administração de recursos humanos, os interesses da empresa devem corresponder aos interesses das pessoas que a constitui. O equilíbrio estabelecido entre o homem e a organização contribui para o desenvolvimento e satisfação do profissional dentro e fora da empresa. A área de recursos humanos é responsável pela seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas da organização.

A falta de uma gestão de integração de pessoas no ambiente profissional pode acarretar a execução do programa de treinamento. E, como consequência, o seu resultado. Já que, nem sempre aquele alcançado corresponde ao almejado pela empresa e pela equipe de profissionais que a compõe.

Na busca de preparar seus funcionários para melhor lidar com os desafios sociais, a instituição Y promoveu o programa de treinamento para os seus educadores sociais. No entanto, apesar de organizar o programa de treinamento, este não conseguiu satisfazer os objetivos dos envolvidos no programa. Em virtude disso, a instituição deve buscar novas estratégias para minimizar os conflitos que interferem de maneira prejudicial o rendimento dos seus profissionais, desde a produção de atividades até às relações interpessoais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; LACERDA, E. R. M. **Impacto do Treinamento no Trabalho Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras.** RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96.

DEMO, P. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1998.

CHARLOT, Bernard. **Saber + Prazer + Tensão = Escola.** EducaRede: 06/02/2003. Entrevista concedida a Paloma Varón.

FLEURY A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

FRIESE, Peter. **Aprender a conviver.** Folha Online, em 27/07/2004, São Paulo. Entrevista concedida à Sinapse.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de artigos científicos.** São Paulo: Avercamp, 2004.

JOSSO, Marie-Christine. **Experiência de vida e formação.** Lisboa: EDUCA, 2002.

SAYED, Kassem Mohamed El; NASCIMENTO, Eunice Maria. **Administração de Conflitos. In Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial – FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56.** Disponível no sítio http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp (visualizado em 28/05/2005).

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** O portal dos psicólogos. Documentado em 19/08/2009.