

UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA DO PROFESSOR:
O VALOR DAS EMOÇÕES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM
DA CRIANÇA DO 1.º CICLO DO ENSINO FUNDAMENTAL

Marcia Pirih Baron¹

R E S U M O

Este artigo tem como objetivo analisar o trabalho do professor que atua com crianças de seis a oito anos, segundo um enfoque que leva em conta a importância da emoção no seu papel de líder como orientador do conhecimento dos seus alunos, a fim de promover as condições necessárias para a aprendizagem na escola.

Palavras-chave: professor; aprendizagem; liderança; emoções.

¹ Licenciatura em Educação Física pela PUC/PR, Licenciatura em Letras/Italiano pela UFPR, Especialização em Magistério/ Interdisciplinaridade pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão, Mestranda em Engenharia de Produção com ênfase em Mídia e Conhecimento pela UFSC. Professora de ensino especial, educação infantil e ensino fundamental (1.ª e 2.ª série) do Colégio Bom Jesus.
E-mail: marcia.baron@bomjesus.br

INTRODUÇÃO

Observa-se que alguns docentes, preocupados em apenas cumprir conteúdos e horários, muitas vezes dão pouca importância à qualidade do processo de educação em si, colocando em segundo plano a sua tarefa de orientar o desenvolvimento do conhecimento e dos valores humanos do educando. Analisando as características do professor como líder que valoriza as emoções do aluno, é possível avaliar sua real capacidade de promover o saber no ambiente escolar. Devido à necessidade de um trabalho mais produtivo na sociedade atual, em algumas áreas de atuação, fala-se muito de desenvolvimento de liderança de pessoas que atuam em vários setores de trabalho, mas na escola ainda não há, de fato, um trabalho organizado e específico de análise do papel de liderança do professor, que é o orientador do aluno.

No 1.º ciclo do ensino fundamental, a criança vê o professor como um grande modelo a ser seguido e passa por um singular processo de independência dentro da escola, dando continuidade ao desenvolvimento das diversas áreas do conhecimento, iniciado na educação infantil. Nessa fase, o aluno necessita de um professor que seja líder, a fim de orientá-lo no seu processo do saber, servindo como exemplo de conduta, de conhecimento, de valores e de organização do trabalho individual e da turma como um todo.

Um ambiente escolar que respeite as características e as emoções do aluno é fundamental para que, nessa fase, ele possa ter um desenvolvimento pleno das suas potencialidades, sentindo-se parte do novo conhecimento proposto pela escola. Se conhecer é pensar e pensar é sentir, o estímulo dos sentidos torna-se fundamental no processo da aprendizagem e deve acompanhar todo o trabalho desenvolvido, avaliando-se, continuamente, cada etapa do processo e buscando novos meios que encantem e surpreendam o aluno.

O PAPEL DO PROFESSOR COMO LÍDER NA ESCOLA

*“O mundo não é. O mundo está sendo”.
Paulo Freire*

É possível que um professor pense que, não sendo uma pessoa de renome, nem detentora de uma multidão de seguidores, não seja um líder. Líderes não nascem, eles são desenvolvidos, desempenham um papel ou assumem uma responsabilidade, como mostra John ADAIR, quando diz que “a liderança não é uma superioridade inata” (1989, p.14), é um exercício contínuo de aprendizado da função, uma vez que cada situação e cada grupo exigem líderes diferentes. Sendo os princípios da liderança os mesmos em qualquer função humana, todo profissional necessita ter conhecimentos práticos e teóricos a respeito dos fundamentos da liderança, do contrário, como alguém poderia mostrar algo do qual não tem domínio? Se liderar uma classe é orientar de uma forma eficaz, é fundamental lembrar que o ser humano só segue aquilo que deseja, que lhe é interessante. Um professor líder deve fazer do seu objetivo um alvo significativo para os seus liderados, sendo sempre transparente, aliás, o caráter forte é uma qualidade importante e vital num educador, pois alguns valores como lealdade, responsabilidade, humildade, honestidade, sinceridade, fidelidade, democracia e modéstia possibilitam o desenvolvimento pleno das funções exigidas pela posição e abrem caminhos preciosos no relacionamento professor/aluno.

Paulo Freire, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Peter Drucker, Mikhail Gorbachóv, Giuseppe Garibaldi, Dalai Lama, Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcutá, Abraham Lincoln, João Paulo II, Winston Churchill... seriam todos seres dotados de um poder magnânimo, paranormal, longe de serem comparados a simples profissionais de um mercado qualquer? Por que se ouve tanto falar dessas personalidades em cursos, palestras da área industrial ou comercial, em que se encontram empresários, executivos sedentos de quaisquer informações a respeito das técnicas utilizadas por eles, mas, na área da educação, raramente eles aparecem em cursos ou obras publicadas? É evidente que é muito difícil ser um Nelson Mandela, mas uma pequena parcela de tudo que ele ou outros líderes conquistaram pode servir de ensinamento para qualquer profissional que necessite exercer uma liderança. Será que a classe de educadores ainda não sente que é condutora de uma turma, de pessoas, e não apenas de conteúdos? O educador tem consciência de que é ele o orientador do conhecimento e do ambiente para que o saber aconteça e que ele, portanto, deve ser líder, sistematizando a sua prática, compreendendo e percebendo a sua função num grupo, destacando-se ativamente no conjunto escola, professor, família e aluno?

Existe um mito relacionado ao inatismo da criatividade, a qual também exige um constante exercício de “manter a visão, comprometendo-se e percebendo a realidade” (SENGE, 2000, p.253), para ampliar as possibilidades de execução de uma tarefa. É importante que o professor saiba constantemente perceber a sua realidade e unir coisas que, juntas, formem algo inédito e interessante. É necessário desenvolver várias possibilidades de ação dentro de uma mesma realidade, prevendo mudanças na escola que exigirão uma criatividade imediata para solucionar uma situação de emergência e registrando, sistematicamente, as idéias que surjam de reflexões, mesmo que sejam momentâneas. Hoje, na educação e em outros mercados de trabalho, as boas idéias são quase uma moeda, tamanho é o valor atribuído a elas. Com o professor em classe, é necessário que ele sempre desenvolva o exercício da criatividade, possibilite situações para isso e não se sinta ameaçado pelo novo, por algo nunca executado antes.

EDUCADOR - UM LÍDER DE CRIANÇAS

“... não pode estar preocupado com o amanhã, aquele que busca a verdade e obedece à lei do amor, que é a força mais abstrata e também a mais potente que há no mundo”.

Gandhi

Para um educador que trabalhe com alunos de seis a oito anos, é fundamental ter a consciência de seu singular papel de orientador, pois, nessa faixa etária, as crianças ainda não têm uma idéia formada do mundo, suas descobertas são puras e primárias e elas “acreditam” plenamente no professor, ao contrário dos adolescentes, que geralmente questionam a importância de novos conhecimentos. Nessa idade, as crianças são mais dependentes e requerem uma atenção diferenciada, pois é uma fase de continuidade do processo de leitura e de escrita, iniciado na educação infantil, é uma fase de operações distintas de raciocínio e é também uma fase na qual o aluno começa a ter mais momentos de independência na escola, ficando sem a professora durante o recreio, lanchando por conta própria, indo sozinho até a sala ou até a saída. É um período que requer muitos acordos e retomada desses acordos entre os

membros de uma turma. Muitas qualidades ímpares são exigidas do professor como líder, pois há muitos atritos entre os alunos e, conseqüentemente, entre pais, escola e professor. A sua responsabilidade é grande, uma vez que ele é o modelo, de fato, para o educando.

A REALIDADE DE UMA CRIANÇA

Às vezes, os adultos preferem não se lembrar de como eram quando crianças e perdem uma conexão importante com as memórias da sua infância: o prazer de brincar, que, como disse Rubem ALVES (2001, p.74), não é para levar a nada, é “só” para brincar. Quem brinca já descobriu muitas coisas. E se o programa o desafiasse a jogos fascinantes ou curiosas descobertas? E se aprender sempre tivesse o sabor do lúdico, do prazeroso e do inacabado? Ousadia, conhecimento, inovação e confiança em si são ingredientes diferenciais de um professor que pretenda ser dinâmico e modelo de liderança, sem esquecer do autocontrole em situações mais delicadas – já que a inconstância e o surgimento de novas necessidades estão freqüentemente presentes na função de um educador de crianças –, da paciência e da tolerância – qualidades que precisa ter muito bem desenvolvidas – e, como todo líder, do amor ao que faz e da disposição a sacrifícios.

Um professor que atua com crianças é aquele que está sempre preparado para exercer o seu papel de liderança na sua formação, iluminando um caminho já existente (que é o do conhecimento que o aluno possui), mediante um organizado planejamento de objetivos e estratégias de curto, médio e longo prazos. Todo esse trabalho será a base de sustentação da sua prática em classe, que fará parte do universo do aluno nessa idade.

ESCOLA COMO UMA INSTITUIÇÃO AINDA DISTANTE DA REALIDADE DESEJADA PELO ALUNO

A escola deveria ser o local que realmente propiciasse esse saber, mas os seus resultados nem sempre são positivos. As crianças, em geral, gostam de ir à escola, elas sentem saudades dela nas férias, algumas chegam antes do horário, outras saem mais tarde, para poder brincar mais um pouco, mas, infelizmente, nem todas demonstram grande satisfação quando a aula começa ou quando devem aprofundar um conhecimento, sendo, para algumas, quase uma obrigação. Essa realidade, portanto, está longe de ser o ideal de aprendizagem imaginado pelos educadores. Mas, por que, apesar de tantos recursos tecnológicos, a escola ainda não acompanhou a evolução, na mesma velocidade, de outros segmentos da sociedade, apesar de ser um lugar de formação? O interior de muitas escolas para crianças muitas vezes não parece um ambiente alegre e agradável, mas um lugar para pequenos adultos, com poucos elementos atrativos para essa idade: surpreender, encantar com músicas, cores, gestos, atitudes, literatura adequada e prazerosa, filmes, desafios e muito respeito à sua natureza, que principalmente gosta de brincar.

REFLEXÃO DO PROFESSOR SOBRE O TRABALHO DA ESCOLA

Outro exercício do professor como líder é a contínua avaliação do trabalho, que é, ao mesmo tempo, um ponto de partida e de chegada, pesando virtudes e falhas próprias e também repensando o processo e o seu domínio na função, uma vez que o conhecimento pleno da tarefa é indispensável. É necessário observar detalhes que são muito importantes, para verificar se os alunos estão integrados à realidade escolar, identificando-se com o processo de aprendizagem e sentindo-se participante ativo dos resultados da sua turma. Crianças de seis a oito anos geralmente não possuem condições de manifestações declaradas de indiferença. Porém, um baixo aproveitamento escolar e um desinteresse são comumente observados quando os alunos do 1º ciclo do ensino fundamental, por exemplo, não participam ativamente das aulas ou não fazem as tarefas. É muito preocupante o fato de algumas crianças nunca demonstrarem interesse pela instituição em que estudam, demonstrando indiferença ao modo pelo qual é apresentado o novo conhecimento, como se não fizessem parte do processo ou da turma, como se não formassem um “time” no qual, se um perde, todos perdem e, se um ganha, todos ganham.

DESENVOLVENDO UM TRABALHO DE PARCERIA

*“De um líder autêntico, ao concluir a missão
a que se dedicou e, atingido o objetivo a que
se propôs, dirão todos: ‘O sucesso é nosso’.”*

Lao-Tzu

O professor como orientador de uma turma sabe que, comumente, enfrentará crises entre as crianças, e essas crises sempre se sucederão, pois, numa mesma classe, existem muitas realidades e culturas diferentes, causando o aparecimento de conflitos internos entre os colegas de turma. O primordial é fazer, desses momentos delicados, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento de valores no grupo, como amizade, respeito, solidariedade, humildade e lealdade, compartilhando as dificuldades, preparando os alunos para enfrentar outros possíveis conflitos semelhantes e vendo a crise como uma preciosa oportunidade, não como um simples obstáculo. É o momento de saber ganhar, mantendo a humildade, e de saber perder, refletindo sobre a sua ação. É como se fosse uma pequena escola para a vida, que simularia problemas, preparando o aluno para resolver crises futuras semelhantes. Observa-se que, infelizmente, alguns professores deixam de lado alguns momentos valiosos de desenvolvimento de valores da turma, justificando que têm um programa a cumprir e que serão cobrados por isso. Porém “mais processo e menos conteúdos alcançados” (DEMO, 1995, p.127) não seriam mais adequados para um desenvolvimento pleno de cada aluno? Os conteúdos passariam a ser vistos não como algo advindo do professor, mas como algo desejado pela turma em função de seu significado e importância. Portanto, somente com o desenvolvimento geral do grupo, o “time” terá mais chances de aprendizagem e, conseqüentemente, cada aluno será beneficiado com o bom desempenho da classe. Isso não significa que não haverá divergências de opiniões, de resultados e até de cobrança, mas sempre dentro da realidade

lúdica, que é uma situação de jogo, sem conseqüências reais de perda. Para o professor que comanda mais de uma turma, é interessante enfatizar o fato de que cada grupo é uma realidade distinta, não devendo ser comparado com outro e nem promovendo comparações entre os elementos que dele fazem parte, mas ao contrário, promovendo um trabalho de parceria.

Para um professor que trabalhe com crianças, deve estar bem claro que ele é orientador de pessoas e não de programas ou de conteúdos. Ele é aquele que tem muito bem entendidas a questão de que seus alunos são, sem dúvida, os seus mais preciosos parceiros, bem como a de que para seu trabalho ter maiores chances de sucesso, numa visão mais humana e menos técnica, é necessário desenvolver atividades cooperativas e conhecer os alunos, respeitando cada elemento na sua totalidade e descobrindo quais são seus anseios, sua visão de mundo e sua realidade, pois não somos conteúdos “somos sonhos cobertos de carne” (ALVES, 2001, p.67).

Um trabalho planejado, aprofundado, constantemente avaliado e direcionado para o desenvolvimento da turma precisa ser prioritário na lista de tarefas do professor, pois é no grupo que um indivíduo tem mais oportunidades de desenvolver “certos instrumentos que só vivem e têm valor através das pessoas” (MEIRIEU, 1998, p. 85). Para a criança, a turma é um meio fecundo de aprendizagem, já que a heterogeneidade e os anseios formam um verdadeiro “celeiro” de trocas e de confrontos que preparam a pessoa para distintas situações da vida.

ALUNO EM SINTONIA COM A PROPOSTA DA ESCOLA

A constante aprendizagem está presente quando o professor oferece ao educando inúmeras oportunidades de união entre o conhecimento do aluno e o conhecimento visado, não facilitando esse encontro, mas mediando a aprendizagem, para simplesmente unir elementos que estavam separados. Delegando tarefas, na escola, de maneira estruturada e orientada, utilizando uma comunicação objetiva e simples, de vocabulário adequado à idade, muito gentil e objetiva, o professor possibilita a geração de idéias, questionamentos e certamente de bons resultados nos trabalhos.

O professor como líder é aquele profissional que possui a capacidade de orientar cada fase e de estar a par de todos os resultados das tarefas, das dúvidas e dos questionamentos dos seus alunos. Isso é fundamental, para poder fazer uma atenta análise de desenvolvimento de cada aluno, avaliando e repensando constantemente o processo e sempre, sempre, valorizando cada passo da criança, seja elogiando por seu potencial, ou encorajando-a a superar os seus pontos a serem melhorados, para que ela mesma acompanhe o seu desenvolvimento e possa, ao mesmo tempo, perceber o seu próprio desenvolvimento, que é, aliás, um fator de extrema importância no processo da aprendizagem e cabe ao educador líder saber identificar quando é necessário fazer um trabalho mais direcionado a um aluno ou a uma turma específica. A palavra de um professor tem um peso muito grande para uma criança.

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO PROFESSOR NO DESEMPENHO DE SEUS ALUNOS

“Assim a aprendizagem põe frente a frente, em uma interação que nunca é uma simples circulação de informações, um sujeito e o mundo, um aprendiz que já sabe sempre alguma coisa e um saber que só existe porque é reconstruído.”

Philippe Meirieu

Por que algumas aulas aparentemente simples acabam encantando, surpreendendo os alunos e outras tão bem elaboradas acabam naufragando na sua própria essência? Será que aquelas aulas eram tão simples e estas realmente elaboradas? Eram aulas que convidavam para uma aventura desafiadora, provocavam um enigma no educando? Estavam de acordo com os anseios das crianças? Os seus ídolos, as suas danças, as suas cores e os seus sonhos estavam presentes em classe? Quando alguns estudiosos defendem que é necessário contextualizar, criar “situações-problema e não somente exercícios” (POZO, 1998, p.159), oportunizando a pesquisa, desenvolvendo projetos, o professor realmente consciente de sua liderança, na prática, é aquele que possibilita que o aprendizado tenha características do próprio aluno, de coisas que façam parte do seu cotidiano. Assim, se algumas aulas alcançam um grande sucesso, é porque eram significativas e desafiadoras para o aluno, que se sentia fazendo parte do novo conhecimento. Em sala, todo tipo de conhecimento é válido, mesmo que, aparentemente, não seja ideal para a formação da criança, pois, trabalhando sistematicamente em classe, em pequenos grupos, é possível elaborar conceitos simplificados da validade ou não de tais coisas “aprendendo a aprender” (DEMO, 1995, p.129), mas também aprendendo a desaprender. Cada aula é uma pequena lição para a vida, e o educando precisa saber, de imediato, como poderá aplicar o novo conhecimento, haja vista que se para um adulto, aprender para um provável futuro, já é algo muito distante, para uma criança, ainda é uma coisa inatingível, sem muito peso.

DIFICULDADES NO CAMINHO DA APRENDIZAGEM DA CRIANÇA

Como se sabe, as falhas são companheiras certas de um trabalho e, como já citado anteriormente, elas não devem desanimar o professor. Porém, uma triste realidade observada na escola é o fato de o professor retornar a uma visão conteudista, “retomando o ineficaz” (MEIRIEU, 1998, p.63), tomando uma errônea atitude de expectador, não de líder. Um grande líder não desiste tão fácil dos seus propósitos, e a sua perseverança servirá de espelho para os pequenos, encorajando-os a fazer o mesmo. Como orientador, ao superar obstáculos, ele propicia à criança um modelo real de desenvolvimento.

Alunos com bloqueios e alunos com dificuldades requerem diferentes trabalhos. Estes querem aprender e necessitam que o enfoque seja mais aprofundado, enquanto aqueles ainda estão centrados em outra realidade e merecem uma mudança total de rumo no processo. Em todo trabalho metódico, é importante ter cuidado para não focar o problema todo de forma artificial, que até é válido no início do processo, mas sua continuidade transforma a aprendizagem em algo exageradamente técnico.

Seria interessante se, na escola, o aluno soubesse um pouco menos, mas fosse muito mais, tivesse valores mais bem elaborados, soubesse ouvir, respeitar opiniões, fosse sincero, leal e vivenciasse aquilo que aprende. Apesar de o aluno ainda ser muito novo, é importante que ele já tenha uma visão de humildade, de que é sempre possível e necessário aprender, pois, no mercado de trabalho, por exemplo, novas profissões estão surgindo e outras estão desaparecendo. Talvez ele, futuramente, desenvolva uma função de trabalho que ainda não existe hoje. Logo, é melhor que esteja preparado para ser qualquer coisa e não, necessariamente, que ele apenas já saiba coisas, mas que ele aprenda constantemente a aprender, que realmente exerça a sua cidadania. Um fenômeno atual no mercado de trabalho é a presença de líderes jovens, o que mostra que a experiência pode ser superada por outras qualidades, dentre elas, a disposição e humildade para sempre aprender.

A IMPORTÂNCIA DA PRESENÇA DA EMOÇÃO

*“Finalmente, não é a razão que nos
leva à ação, mas a emoção.”*

Humberto Maturana

Diversos segmentos da sociedade tiveram um retorno maior de seus clientes quando acreditaram que o homem não é apenas um ser racional, comprovando o que a psicologia já defendia: através da emoção, é possível chegar a lugares muito interessantes da mente humana. É interessante, por exemplo, refletir sobre o fato de: a) uma pessoa sentir-se melhor em alguns lugares que em outros; b) alguém, ao andar por um centro comercial, entrar em algumas lojas só para conhecer mas acabar ali permanecendo por ter sido conquistada a comprar algo que não estava previsto (às vezes, nem necessário) e, em outras lojas, nem ao menos entrar; c) e alguém ir a um supermercado para comprar um ou dois produtos e sair de lá com um carrinho de compras que não estavam na lista? O que acontece nesses lugares? Haveria uma magia no ar? A mente humana capta informações aparentemente ausentes?

Não é mágica. Na verdade, o que o ser humano tem é sede de emoções, de trocas com o mundo ao seu redor. Hoje, esse entendimento é óbvio, mas, há algum tempo, o homem era orgulhosamente chamado de animal racional e as emoções, muitas vezes, eram tidas como uma maneira romântica de ver a vida, conforme apontado por PINKER: “As emoções são uma outra parte da mente que foi prematuramente menosprezada” (1998, p.390). Entende-se parte como função, não lugar.

EMOÇÃO - INDISPENSÁVEL À AÇÃO DE UM PROFESSOR LÍDER

"O ser humano é um animal emocional."

Francisco Fialho

Sabe-se, hoje, que motivar é dar um motivo, um sentido a alguma coisa, e que essa motivação é interna. Porém, um perfume, um sabor ou uma imagem podem desencadear emoções diversas em pessoas distintas, previamente motivadas, ou não, para tais ações, pois estimulando-se os sentidos, que são "criadores de conexões com o meio ambiente" (ASSMANN, 1999, p. 38), podem-se ter ações nem sempre esperadas ou desejadas pelo indivíduo. Ter ciência de que os órgãos sensoriais não apenas recebem, mas também trocam informações com o mundo, é mais do que necessário para trabalhar a emoção como meio auxiliador na aprendizagem e, para isso, não é preciso criar um espetáculo para atingir o seu objetivo, pois são detalhes simples, como um sorriso espontâneo ou um cumprimento carinhoso, que desencadeiam reações muito puras, mas também muito fortes no ser humano.

O educador líder possui condições de elaborar um trabalho centrado nos sentidos, para chegar à emoção. Pode criar ambientes em sua sala de aula, fazendo dela um lugar agradável e adequado às suas necessidades, aos seus sonhos, ou, pelo menos, pode sorrir, perguntar ao seu aluno se está bem e ser familiar, embora sem ser da família. Infelizmente, na escola ainda é comum que numa mesma sala de aula, em períodos diferentes, estudem pessoas de 7, 17 e de 47 anos de idade, usando as mesmas carteiras e olhando para as mesmas paredes. É claro que esse problema vem da estrutura da escola, mas cabe ao professor administrar a sua liderança mesmo num espaço limitado e inadequado, dentro das suas possibilidades.

CONCLUSÃO

Para muitos alunos, a escola ainda é um lugar necessário, porém desinteressante, se comparada a outros lugares da vida de um estudante. A comunidade de educadores busca soluções para o problema, mas a realidade dentro da sala de aula ainda está distante da desejada e desafia professores a procurarem novos caminhos.

Fazer uma análise do professor como líder é difícil porque a bibliografia específica é muito limitada, pois, no Brasil e em alguns países pesquisados pela internet, ainda há apenas literatura específica de liderança empresarial ou específica de administração escolar. Em alguns *sites* pesquisados, foram encontrados apenas alguns *papers*, obrigando unir idéias semelhantes de áreas distintas e tendo de adaptá-las à realidade escolar, que é próxima daquela que acontece numa empresa ou numa indústria, mas a ação e os resultados são diferentes.

O próprio professor não desenvolveu meios de encantar, surpreender o seu aluno, de unir a sua turma e de superar dificuldades. Ainda, como educador, o professor não assumiu o papel de líder e não se compara a outros líderes de outras áreas de atuação, como se a sua profissão pertencesse a uma realidade muito diferente. Como em outras áreas, na educação também existe uma meta a ser cumprida, um rumo a ser seguido e muitas pessoas envolvidas no processo.

A valorização ao trabalho levando em conta as emoções deve estar sempre ao lado do processo de aprendizagem, pois outras áreas de atuação já comprovaram a sua eficiência pelos órgãos sensoriais, mostrando que o sentimento e a ação se confundem em momentos alternados de emoção e razão na mesma ação. A criança, literalmente, expressa quem ela é e, quando respeitada, aceita, em geral, os convites para o saber e demonstra claramente a sua vontade de sempre aprender, porém dentro de um espaço adequado e, se possível, lúdico.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989.
- ALVES, Rubem. **A alegria de ensinar**. 3.ed. Campinas: Papirus, 2001.
- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- DEMO, Pedro. **ABC - iniciação à competência reconstrutiva do professor básico**. Campinas: Papirus, 1995.
- ECO, Umberto. **Trattato di semiotica generale**. Milano: Bompiani, 1999.
- FIALHO, Francisco. **Introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. 2.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- MEIRIEU, Philippe. **Aprender... sim, mas como?** 7.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- PEIRCE, Charles Sanders. **Semiótica**. 3.ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- PINKER, Steven. **Como a mente funciona**. São Paulo: Cia. das Letras, 1998.
- POZO, Juan Ignacio. **A solução de problemas**: aprender a resolver, resolver para aprender. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.