

## GESTÃO DE CARREIRA DO DOCENTE UNIVERSITÁRIO: A TUTELA DE UM COACH EM SEU PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO

Alex Araújo Melo<sup>1</sup>  
Ana Cláudia Oliveira Nunes<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo objetivou avaliar a importância do acompanhamento de um profissional de *coaching* junto ao docente universitário, para a promoção de um assertivo processo de qualificação deste, enquanto educador. Ao longo da pesquisa, foram avaliados o contexto sócio-brasileiro, para o exercício da docência universitária, a pertinência de uma formação curricular contextualizada, que transcenda o limite do saber especializado, a caracterização do profissional de *coaching* e de sua área de atuação, a diferenciação no mercado de trabalho pelas vias do direcionamento profissionalizado. Para isso, foi empreendida uma pesquisa de campo com o intuito de perceber como se processa a gestão de carreira do docente universitário. Os principais resultados sinalizam que a maioria dos profissionais, não é assessorado por um gestor de carreira. Na conclusão, sugere-se um reposicionamento ideal dada a pertinência da assessoria de *coaching*.

**Palavras-Chave:** *Coaching*. Tutoria. Direcionamento.

**Abstract:** This article aimed to evaluate the importance of following a professional coaching together with the university teacher, to promote an assertive process of qualification of this, as an educator. Throughout this study were assessed the socio-brazilian context for college teaching, the relevance of a training curriculum contextualized, that transcends the boundaries of specialized knowledge, the characterization of the professional coaching and its area of operation, the difference in the labor market by means of targeting professional. To this, was undertaken field research in order to understand how it handles the career management of university teachers. The main results indicate that most of these professionals aren't advised by a career manager. In conclusion, suggest an ideal repositioning because of the relevance of coaching advice.

**Key Words:** *Coaching*. Tutoring. Direction.

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas pela UniEVANGÉLICA Centro Universitário de Anápolis e também em Teologia pelo SETECEB. Atualmente é funcionário concursado de uma autarquia pública.

<sup>2</sup> Metodologia do Trabalho Científico. Pesquisadora SISNEP: Centro Universitário de Anápolis. E-mail: prof.anaclaudianunes@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida visa investigar a importância do acompanhamento de um profissional de *coaching* junto ao docente universitário, para a promoção de um assertivo processo de qualificação deste, enquanto educador.

*Coaching* é um processo, com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente, onde o *coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades, *Rh Solution* (2010).

Àquele que aspira a docência requer acompanhamento profissional, dado o fato da diversidade de cursos e especializações contemporâneos, nas mais diversas áreas de atuação. Nesse contexto, emaranhado de possíveis caminhos de qualificação profissional a percorrer, acrescido o fato da enorme concorrência seletiva de bons profissionais da área da educação por parte das academias, é que esta pesquisa se propõe a trilhar, ou seja, na investigação teórica e de campo sobre a pertinência de um bom acompanhamento profissional para uma promissora gestão de carreira docente.

Considerou-se viável a realização da pesquisa pela pertinência do tema face ao contexto sociobrasileiro hodierno, tanto do ponto de vista do acadêmico - que demanda uma formação crítica, instrumental e correlacionada com seu contexto social – quanto do ponto de vista do docente – coresponsável nesse processo.

Foram aventadas as seguintes hipóteses: a gestão de carreira do docente universitário pelas vias do autodidatismo, não se constitui na forma mais assertiva de desenvolvimento profissional; o direcionamento da carreira docente por meio do acompanhamento e tutela de um *coach* que contribua para a consecução dos objetivos profissionais com eficiência e eficácia.

Assim, os objetivos foram analisar como se dá o processo de qualificação do docente universitário ao longo de sua carreira profissional e identificar quais caminhos, obstáculos e recursos são apropriados na gestão de sua carreira profissional.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Docência Universitária no Contexto Sócio-Brasileiro

Conforme a Lei de Diretrizes e bases da Educação – LDB (1996), em seu artigo 43, destaca-se:

[...] O ensino superior no Brasil tem por finalidade o desenvolvimento do espírito científico; o entendimento do homem e do meio em que vive; a inserção dos diplomados em suas respectivas áreas de atuação profissional.

Marques (1995) pondera que a aprendizagem em que se constitui o homem genérico não se dá em meio natural e sócio-cultural homogêneo. Para o autor, os mundos da cultura, da sociedade e da pessoa se sustentam num meio estruturado e organizado em níveis de complexidade distintos.

Neste sentido, Habermas (1980) postula que o exercício da docência se constitui num enorme desafio dado o fato da herança empírico-cognitiva, de valores e princípios que cada indivíduo possui. Introduce, ainda, o conceito de princípios organizativos para a progressão do aprendizado, como por exemplo; o desenvolvimento da aprendizagem moral que condiciona os avanços no cognitivo-instrumental, onde se estruturam os eixos do “potencial ampliado de resolução de problemas”.

O exercício da docência universitária no Brasil, além da compreensão dos fatores supracitados no tocante a aprendizagem, confronta-se com a difícil realidade no que concerne, ao nível de formação dos alunos que chegam às academias, muitos destes apresentando sérios déficits de formação curricular e de abstração – leitura interpretativa - fruto da prática pedagógica em exercício nas escolas públicas, que por força de Lei não reprovam os alunos ineptos, mas lhes oferece a chamada “progressão” (PILLETI, 2003; BRASIL, 1996).

Libâneo (1994) destaca que a escola e seus professores cumprem com suas responsabilidades sociais ao possibilitar aos alunos o domínio dos conhecimentos culturais e científicos, quando a ação escolar desenvolve capacidades cognitivas e operativas.

Assim, torna-se vital o acompanhamento e a mediação do professor junto aos alunos, pela insistência de conhecê-los melhor, quais dificuldades apresentam, em que contexto vive, a fim de que se promova uma aprendizagem real, voltada para a autonomia moral e intelectual (HOFFMANN, 1993).

## 2.2 Formação Curricular

Conforme Paquay *et al.* (2001), as competências profissionais são a articulação de três registros de variáveis: saberes, esquemas de ação, um repertório de condutas e de rotinas disponíveis. Perrenoud (1994), por sua vez, acrescenta que o profissional reflete antes, durante e após a ação, em sua reflexão, se serve de representações e fontes distintas. Sem essa capacidade dialógica não há competências, mas somente conhecimentos.

Santos (1994, p. 193) ressalta a importância de uma prática de ensino, pesquisa e extensão cujas Instituições de Ensino Superior – IES se pautem por:

1. Uma ruptura com a hegemonia da racionalidade cognitivo-instrumental como sustentação única do fazer ciência e com as relações de poder hierarquizadas que dividem os que fazem ciência daqueles que ensinam e fazem extensão;
2. Um reconhecimento de outros saberes e conhecimentos que não estão dentro da instituição, reconfigurando o senso comum e a ciência, as humanidades e as ciências naturais;
3. Uma subordinação da aplicação técnica da ciência aos valores éticos (reflexivos) e morais (normativos) da vida social;
4. Uma vivência da democracia por meio do desenvolvimento de comunidades argumentativas e interpretativas abertas à sociedade, formadas por professores, funcionários e alunos que questionem os modos de vida, a disciplina e todas as questões pertinentes ao viver e ao ser humano;
5. Uma produção de conhecimentos que rompa fronteiras e se recrie e ressignifique constantemente em face das realidades e mudanças da sociedade, dos processos de comunicação e de produção de vida material e da vida social e cultural.

Imbernón (2006) faz uma análise do que chama genericamente de conhecimento cultural. Para o autor, tal conhecimento deve transcender os limites da especialidade do professor, para que possua uma cultura de âmbito geral e específica de conhecimento do meio no qual atua, cada vez mais complexo.

Padilha (2008) denota que o conhecimento científico contemporâneo configura-se como fragmentado, superficial em sua complexidade, demasiadamente técnico, muitas vezes desconexo dos interesses e necessidades sociais. Nesse

sentido, propõe uma reflexão sobre que caminhos cientistas e ciência devam trilhar para que se tornem mais significativos.

Morin (1999, p. 17) afirma que “o próprio especialista torna-se ignorante de tudo aquilo que não concerne a sua disciplina e o não-especialista renuncia prematuramente a toda possibilidade de refletir sobre o mundo, a vida, a sociedade, deixando esse cuidado aos cientistas”.

Nesse processo de contextualização e correlação do conhecimento à realidade social em sua amplitude, é pertinente a contraposição que o educador e filósofo Antônio Joaquim Severino estabelece entre o sábio e o cientista: “É sábio aquele que sabe usar o conhecimento para integrar à própria realidade [...] A arrogância epistêmica do cientista é o antônimo da sabedoria porque não tem senso de relatividade, senso de contingência, senso de definição” (SEVERINO, 2007, p. 14).

### 2.3 Coaching

De acordo com Berni (2008), *coaching* é uma técnica contemporânea em busca de um acompanhamento individual e profissionalizado, para o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo em sua prática profissional. Ainda segundo o autor, sob uma análise etimológica, trata-se de um vocábulo da língua inglesa cuja tradução seria “carruagem”, o vocábulo “cocheiro”, o que conduz a carruagem decorre desse termo, ou seja, esse aspecto etimológico incide luz à função de *coach*, qual seja a de conduzir ou treinar.

Em seu sentido de tutela, sob um ponto de vista ontológico, Moraes (2007, p. 78), assim se expressa:

O *coaching*, em sentido de tutoria, remete a uma preparação, proporcionada por um tutor privado – *coach* -, que busca treinar o outro, intensivamente e de modo detalhado, por demonstração e prática repetida, através de instruções e direções que possibilitem ensinar. Nessa direção, pode-se considerar que as empresas, que desenvolvem processos de *coaching*, estejam próximas ou distantes da possibilidade de ensinar em seu sentido etimológico de *insignare* como possibilidade de pôr uma marca; ou seja, permitir ao trabalhador/executivo imprimir sentido próprio a sua existência, diferenciando-o e lhe garantido ser sujeito, capaz de escrever sua própria história para dela conduzir-se: poder ser. Se a prática do *coaching* for considerada como possibilidade ensinar e orientar para não ir ao encontro somente da demanda e expectativas das organizações por quadro de melhores talentos profissionais e alinhados com a empresa e suas estratégias organizacionais, mas sim como re-organização pessoal e

profissional do sujeito, seria possível compreendê-la como uma forma de atenção e cuidado ao ser humano trabalhador.

Deluiz (2001) ressalta alguns elementos valorizados pelas novas práticas de gestão institucional, quais sejam: altos níveis de escolaridade; mobilidade e acompanhamento individualizado da carreira; formação contínua e desempenho. Sob o aspecto da formação por competências, a autora enfatiza ainda, a relevância do autoconhecimento e direcionamento de carreira.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida, em sua metodologia, apresenta característica quantitativa, a partir da análise do objetivo de estudo e da busca das características do fenômeno apresentado. Para tanto, foi necessário empreender um estudo bibliográfico, com pesquisa em fontes textuais e em ambiente eletrônico; depois foi realizada pesquisa de campo, com o intuito de obter dados informativos por meio de questionário aplicado, com perguntas fechadas (APÊNDICE).

A pesquisa foi aplicada junto aos docentes universitários do Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA, no dia 25 de maio de 2011, no período noturno e em horário de intervalo de aulas na referida IES. Os docentes inteirados da finalidade da pesquisa, após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), receberam o questionário estruturado, perfazendo um total de dez docentes participantes.

Os critérios de inclusão/exclusão dos sujeitos da amostra foram que todos os sujeitos deveriam estar no exercício da docência há, no mínimo, três anos de profissão; e ser docente efetivo da instituição pesquisada.

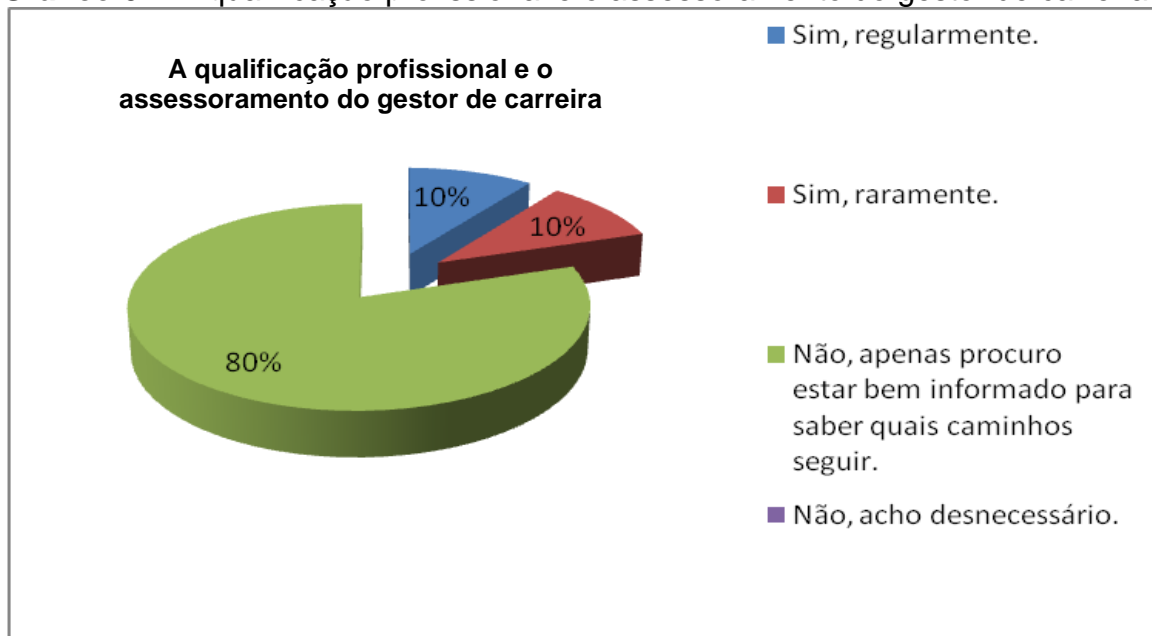
A tabulação e análise dos dados se deram via Sistema Operacional *Microsoft Excel e Power Point 97/2000/XP*, através de cálculos percentuais das ocorrências registradas, com posterior demonstração desses percentuais em gráficos e tabelas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No que se refere à sua formação e qualificação profissional - desde a

graduação até o presente momento – já ter sido assessorado por um gestor de carreira, de acordo com os índices percentuais do Gráfico 01, percebe-se que 80% dos entrevistados informaram não terem sido acompanhados por um gestor de carreira ao longo de seus processos de qualificação profissional, 10% regularmente e 10% raramente. Tais indicadores demonstram que os docentes universitários, em sua maioria, constroem suas carreiras pelas vias do autodidatismo e individualidade decisória.

**Gráfico 01:** A qualificação profissional e o assessoramento do gestor de carreira.



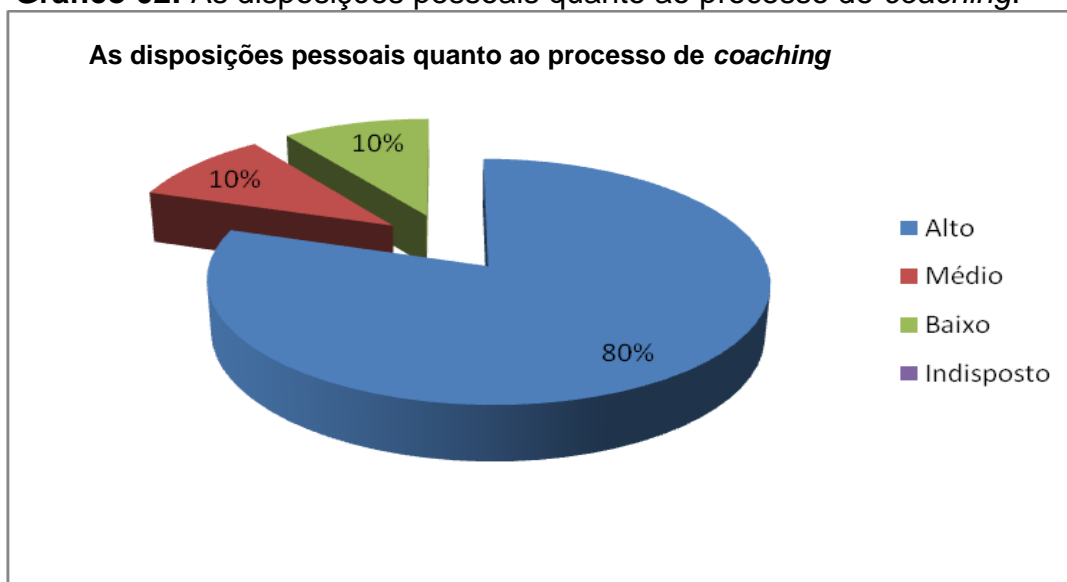
Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Gil (2006) pontua que a necessidade de um *coach* pode estar no desenvolvimento da liderança, no discurso, na etiqueta, na lapidação da personalidade, na construção da segurança, nas habilidades pessoais, nas relações públicas e interpessoais, no gerenciamento de crises, na construção da carreira ou mesmo na aparência pessoal.

Sendo assim, fica evidente a falta de acompanhamento profissional especializado junto aos docentes entrevistados, circunstância que não contribui para o autoconhecimento, mobilidade, planejamento estratégico e direcionamento da carreira, conforme referenciado, Deluiz (2001).

No que tange a oportunidade hipotética para que se submeta a um processo de *Coaching* – assessoria de um gestor de carreira - o nível de abertura e disposição a mudanças dos entrevistados foi; 80% disseram ser alto, 10% médio e 10% baixo, como demonstra o Gráfico 02. Cabe considerar pelos dados obtidos, uma expressiva disposição por parte dos entrevistados num possível acompanhamento profissional.

**Gráfico 02:** As disposições pessoais quanto ao processo de *coaching*.



Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Feita a devida correlação aos dados analisados na questão anterior, observa-se que esses profissionais, em sua maioria, estão abertos ao acompanhamento profissional, porém, não o buscam e tomam curso solitário em suas trajetórias.

Chiavenato (2002) adverte que cada um, de per si, é o principal responsável pela sua própria carreira, no entanto, destaca que o autogerenciamento da carreira se faz melhor quando apoiado por pessoas mais experientes e que enxerguem mais longe.

No que diz respeito ao sucesso profissional, no exercício da docência universitária, os resultados das respostas dos docentes estão explícitos na Tabela 01, sendo que nesta questão os entrevistados tiveram a oportunidade de apontar mais de uma resposta.



Os resultados mais relevantes da questão foram:

- Informações estratégicas: 90% dos sujeitos da pesquisa alegaram ser extremamente importantes ao sucesso profissional do docente. De acordo com Chiavenato e Matos (2009), no sentido de desenvolver uma visão estratégica eficaz, torna-se necessário compatibilizar o capital intelectual com as exigências do mercado, o que não é uma tarefa fácil. Nesse sentido, os autores complementam: “conhecimento é essência; mercado é realidade. Conhecimento sem mercado (aplicação) cria os doutores do conhecimento inútil. Mercado sem conhecimento gera a ignorância consagrada”, p. 3.
- Acompanhamento profissional: neste quesito, 60% da amostra se posta entre “frequentemente” e “sempre” como elemento indispensável para a docência universitária bem sucedida. Cabe ponderar que 30% demonstram que o docente necessita “ocasionalmente” de acompanhamento profissional, onde os 10% restantes pontuaram que “nunca” se faz necessário;
- Clareza e foco nos objetivos: neste aspecto, 100% da amostra afirmam ser “sempre” necessário a uma carreira docente exitosa;
- Esforço pessoal: quesito que recebe o mesmo índice do tópico anterior;
- *Network*: no que toca a questão da rede de contatos estratégicos, a maioria dos entrevistados, 90% da amostra assinalam como algo “sempre” necessário;
- *Marketing* pessoal: 70% dos entrevistados relatam ser algo necessário ao sucesso profissional na docência;
- Autodidatismo: 70% da amostra apontam como algo que deve ser corriqueiro na carreira docente;
- Qualificação consistente: praticamente 100% da amostra posicionam este elemento como de extrema importância para o docente universitário;
- Competência dialógica: prevalece a mesma situação percentual apresentada no tópico anterior.

**Tabela 01:** O sucesso profissional no exercício da docência universitária decorre da aquisição de:

NUNCA	OCASIONALMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE	ENUNCIADO
-	10%	20%	70%	Informações estratégicas

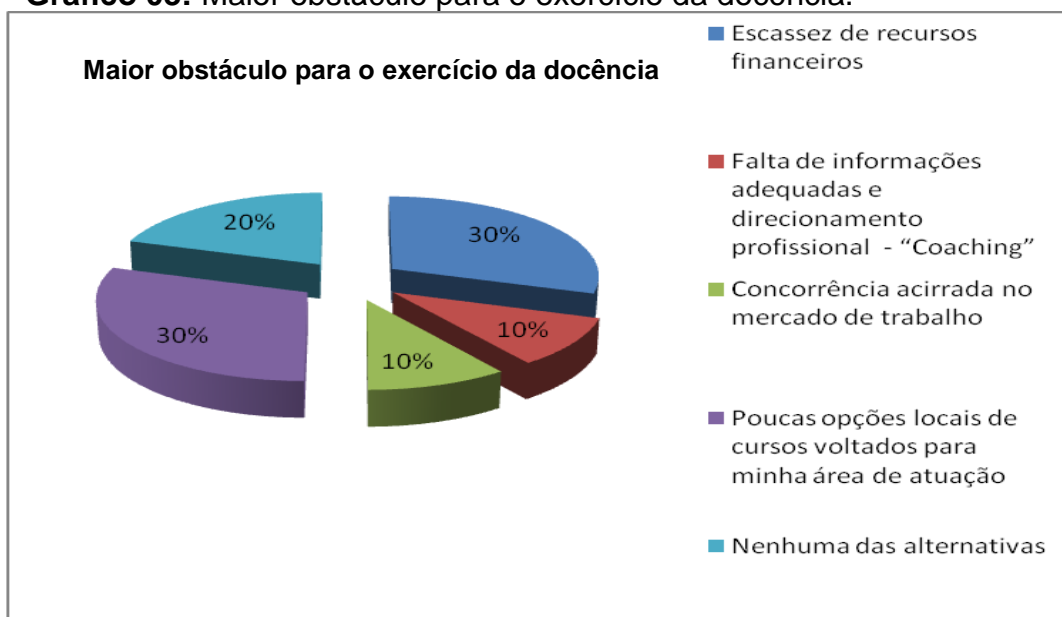
10%	30%	30%	30%	Acompanhamento profissional
-	-	-	100%	Clareza e foco nos objetivos
-	-	-	100%	Esforço pessoal
-	10%	-	90%	<i>Network</i> <sup>1</sup>
-	30%	20%	50%	<i>Marketing</i> pessoal
-	30%	30%	40%	Autodidatismo
-	-	20%	80%	Qualificação consistente
-	-	20%	80%	Competência dialógica <sup>2</sup>

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Quanto aos principais obstáculos encontrados na trajetória de qualificação profissional para o exercício da docência, dentre os entrevistados 30% da amostra denotou a falta de recursos financeiros e 30% a falta de opções locais de cursos voltados para a área de atuação. Cabe notar que apenas 10% da amostra, ou seja, apenas um dos docentes pesquisados apontou a falta de direcionamento para a carreira e 10% a concorrência acirrada no mercado de trabalho como principais entraves ao sucesso profissional, como demonstra o Gráfico 03.

Este resultado reitera o que foi posto anteriormente, na questão referente ao gráfico 02, no tocante ao individualismo docente no desenvolvimento de sua carreira profissional.

**Gráfico 03:** Maior obstáculo para o exercício da docência.



<sup>1</sup> Rede regular de contatos no mercado de trabalho.

<sup>2</sup> Capacidade de estabelecer e conduzir uma interação pessoal, negociar, saber ouvir e se fazer ouvido.

**Fonte:** Pesquisa de campo (2011).

De acordo com Albuquerque *et. al.* (2009), a construção de um projeto profissional a partir do autoconhecimento, conta com a vantagem de se utilizar referenciais mais estáveis para gestão da carreira, o que demanda, tempo, esforço e dedicação.

Quanto à oportunidade do acompanhamento de um gestor de carreira, *Coach*, e em quais áreas é necessário o desenvolvimento do docente, observado o intervalo da valoração proposta (1) menos importante e (5) mais importante, na Tabela 02 percebe-se inicialmente um percentual expressivo dos sujeitos da pesquisa que assinalam os enunciados: objetividade e foco e novas ideias como áreas que se posicionam dentre as mais importantes, que necessitam de diagnóstico e direcionamento por parte de um profissional.

Outro percentual importante apontado assinala para a visão estratégica, com 60% de avaliação entre os níveis 4 e 5, fato que comprova sua importância no sentido de se identificar os caminhos necessários para a consecução dos objetivos profissionais a médio e longo prazos.

Tais indicadores sinalizam para a confirmação das duas hipóteses levantadas para o desenvolvimento dessa pesquisa, visto que a assessoria de carreira pode contribuir sobremaneira para sua “alavancagem”, por meio do direcionamento adequado.

Quanto aos enunciados “novos desafios” e “equilíbrio emocional”, ocorre a predominância percentual entre os quesitos 1 e 2, o que denota que os entrevistados atribuem pouca importância aos mesmos para o desenvolvimento da carreira docente.

**Tabela 02:** Valoração pessoal quanto aos enunciados propostos.

1	2	3	4	5	Valor de 1 a 5: 1 – Menos importante 5 – Mais importante ↓
-	40%	-	20%	40%	Visão estratégica
30%	30%	20%	10%	10%	Novos desafios
10%	10%	40%	30%	10%	Objetividade e foco

10%	10%	40%	30%	10%	Novas ideias
50%	10%	-	-	40%	Equilíbrio emocional

**Fonte:** Pesquisa de campo (2011).

## 5 CONCLUSÃO

Tencionou-se investigar a importância do acompanhamento de um profissional de *coaching* junto ao docente universitário, por meio de investigação teórica e de campo (APÊNDICE).

Os principais resultados sinalizam que a maioria destes profissionais não é assessorada por um gestor de carreira; que não obstante sua expressiva disposição a possibilidade hipotética de acompanhamento profissional - que acabam por seguir “carreira solo” no tocante as suas decisões e trajetória profissional.

Os objetivos foram alcançados quanto à análise do processo de qualificação dos docentes universitários, sendo que dentre os principais obstáculos apontados em suas trajetórias profissionais destacam-se; escassez de recursos financeiros e poucas opções de cursos voltadas para as suas áreas de atuação.

As hipóteses levantadas puderam ser confirmadas, que são: a gestão de carreira do docente universitário pelas vias do autodidatismo, não se constitui na forma mais assertiva de desenvolvimento profissional; o direcionamento da carreira docente por meio do acompanhamento e tutela de um *coach* contribui para a consecução dos objetivos profissionais com eficiência e eficácia.

Neste sentido, mediante as respostas do questionário aplicado, principalmente dentre as que figuram na Tabela 2, abstrai-se que os elementos apontados: visão estratégica; objetividade e foco, novas ideias, estão diretamente relacionados à viabilidade do processo de *coaching*.

Para tanto, sugere-se o reposicionamento ideal por parte daqueles que aspiram e atuam na docência universitária, pela contínua apropriação dos serviços voltados à qualificação e direcionamento estratégico da profissão – dada a sua importância não somente à promoção da carreira, mas, sobretudo porque, esta, se reveste de sólida pertinência social.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. *et al.* **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNI, L. E. V. **Self-Empowerment: Jornada de Transformação: Um Método Transpessoal de Personal Coach via Internet.** Tese de doutorado, IPUSP, 2008.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União. Brasília, 23 dez. 1996.
- CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, I. ; MATOS, F. G. **Visão e Ação Estratégica: Os Caminhos da Competitividade.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DELUIZ, N. **O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo.** Boletim Técnico do SENAC. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, set./dez., 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.
- HABERMAS, J. O Conceito de Poder de Hannah Arendt. In: FREITAG, B.; ROUANET, S. P. **Habermas: Sociologia.** São Paulo: Ática, 1980.
- HOFFMANN, J. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade.** 21. ed. Porto Alegre: Mediação, 1993.
- IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.** Coleção questões da nossa época. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- LIBÂNIO, J. C. **Didática.** 13. ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- MARQUES, M. O. **A Aprendizagem na Mediação Social do Aprendido e da Docência.** Ijuí: UNIJUI, 1995.
- MORAES, C. V. **A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do Coaching pela atenção ao cuidar de ser.** Tese Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2007.
- MORIN, E. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

PADILHA, F. M. Articulação entre conhecimento científico, especialização e interdisciplinaridade. **Revista Espaço Acadêmico**. Rio de Janeiro, n. 81, fev. 2008.

PAQUAY, L. *et al.* **Formando Professores Profissionais: Quais Estratégias? Quais Competências?** 2. ed. Rev. - Porto Alegre: Artmed, 2001.

PERRENOUD, Ph. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artmed, 1994.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. 26. ed. São Paulo: Ática, 2003.

*RH SOLUTION*. **Consultoria em RH**. Disponível em: <http://www.rhsolution.net.br/profissionais.php>. Acesso em: 15 Jan. 2011.

SANTOS, B. S. **Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-Modernidade**. 3. ed. Porto, Portugal: Ed. Afrontamento, 1994.

SEVERINO, A. J. In: **Jornal Folha de São Paulo**. São Paulo, 30 nov. 2007.