

UM GALO SOZINHO NÃO TECE A MANHÃ

PRIMEIROS PASSOS DE UMA GESTÃO TRANSDISCIPLINAR

(Relato feito a partir das experiências vividas)

“Parece não existir mais idéias comuns entre os seres humanos, nem idioma para se compreender. Se no entanto, existisse um fundo de raciocínio comum, poderíamos esperar compreender-nos. A compreensão viria, entre seres semelhantes, tão naturalmente, tão necessariamente, quanto a discórdia e a guerra entre seres absolutamente dispares, contraditoriamente organizados. Precisamos apressar-nos em colocar um pouco de ordem nos cérebros, se queremos colocar ordem nas coisas. Não sabemos ao certo qual será a fórmula social para o amanhã. No entanto, se queremos que a evolução, inevitável, iminente, se cumpra através do acordo das vontades pensantes, e não debaixo do impulso cego dos instintos, é tempo de dar aos homens uma educação que os aproxime ao invés de dividi-los”

PAUL ROBIN
In A educação integral

Quando me tornei uma das membro-fundadoras no grupo do Cetrans “ O Centro de Estudos Transdisciplinares”, que funcionou na USP, na escola do futuro de 1999 a 2003, não tinha a menor idéia do que era ser transdisciplinar, e quanto mais ouvia as palestras sobre a “Complexidade” do mundo, e os “vários níveis de realidade” existentes na natureza, assim como a necessidade de adquirir novas lógicas para nos mover neste “multiverso”, definir a atitude transdisciplinar, ou mesmo dar as pessoas uma definição de nosso movimento, me parecia extremamente difícil... Adotei o “estamos em estudo, ainda não possuímos uma definição que seja aceita por todos, estamos buscando...” Afinal éramos 40 pesquisadores, cada um de uma área e pessoalmente nunca tinha imaginado ter o privilégio de me tornar amiga de um eminente astrofísico, ou de uma emèrita enfermeira preocupada com o acompanhamento de doentes terminais...

Após muitos anos trocando idéias, cruzando saberes, vendo pessoas partir, pessoas chegar, perdendo amigos e fazendo amigos, vivi uma primeira experiência de Coordenação do grupo em 2004, após sua saída da USP, em busca de identidade própria.

Dos bons momentos e das crises que atravessei neste período no qual tive que confrontar as utopias da co-gestão, com os limites da formação da pessoa que sou, o descompasso entre a intenção e o gesto, extraí algumas idéias, algumas possíveis pistas de trabalho, para que os diversos grupos preocupados com a questão da formação transdisciplinar e evolução do ser humano, possam prosseguir o incomensurável esforço de mudança paradigmática dentro das organizações... E que possamos ter o fôlego de ousar o círculo, o diálogo entre os diferentes, a composição mútua do conhecimento e a superação de modelos organizacionais que impedem o desenvolvimento integral e sereno do ser humano.

Hoje, rompendo com o pensamento dominante do século passado, um século marcado pelo pensamento cartesiano, positivista e disciplinar, que se dava no contexto da extrema fragmentação do conhecimento, ser transdisciplinar equivale a ser um ser de relações, um ser de diálogo, que mantém sua especificidade disciplinar, sua formação primitiva; no meu caso a formação filosófica; mais que não se fecha a influenciar e receber influências de outros campos de conhecimento, ousando cruzar saberes oriundos das ciências exatas, com as ciências humanas, as artes e as diferentes tradições espirituais. Gostaria de apontar cinco direções de trabalho que caracterizariam os primeiros elementos de uma gestão transdisciplinar:

- 1- Adotar uma lógica de inclusão nos relacionamentos com grupos e organizações;
- 2- Humanizar o executivo, compreendendo que toda organização humana, é uma organização aprendente
- 3- Vetorizar as organizações;
Dotar as organizações de projetos com dimensão “política e pedagógica”, isto é com uma concepção simultaneamente precisa, porém aberta de ser humano e de mundo no qual se espera viver;
- 4- Praticar uma “meta-gestão”
Ser capaz de “meta-avaliar” o processo de evolução das organizações, a fim de favorecer a emergência de lideranças múltiplas.

1- A LÓGICA DA INCLUSÃO NOS GRUPOS E ORGANIZAÇÕES

Mônica Gather Thurler, estudando os vários estilos de liderança dentro de uma organização define uma série de modalidades de relações entre os profissionais⁽¹⁾:

O modelo “individualista”, o modelo “familiar”, o modelo do “balconista”, a “colegiatura forçada” e a “cooperação profissional”; sem querer seguir a autora ao pé da letra, pois todos os modelos reduzem nossa experiência do real, tomarei emprestado as categorias definidas pela a autora para compreender melhor as dificuldades que tivemos, e as possibilidades que se oferecem a nós.

1.1 O individualismo

O individualismo, embora muitas vezes denunciado ainda representa segundo a autora uma cultura dominante, pois o modelo individualista oferece ao membro de uma organização ou ao seu líder uma esfera quase “privada” que constitui uma proteção bem vivida, e as vezes vital, contra os julgamentos e as intervenções vindos de fora.

No contexto da cultura escolar e a fortiori no contexto da cultura universitária, muitas vezes o docente trabalha sobre a pressão da avaliação de um corpo discente heterogêneo, de colegas que possuem uma formação e portanto uma visão de ser humano e de mundo opostas as suas e de coordenadores preocupados em manter o status quo. Portanto quando confrontado com problemas de cunho didático em sala de aula, o professor opta por resolvê-los sozinho, pois se compartilhá-los, muitas vezes ao invés de ter ajuda, provavelmente desencadeará novos problemas. O mesmo ocorre no contexto de uma reunião na qual o docente discorda do rumo tomado pelo colegiado, no caso do colegiado preferir um rumo mais tradicional, muitas vezes ele opta por inovar sozinho. No entanto como observa Mônica Gather Thurler “o que protege da controvérsia, isola também, em parte de toda a fonte de reconhecimento ou de apoio”. No entanto a autora se apóia numa concepção de avaliação na qual o erro, a inadequação de uma fala, de um comportamento ou da realização de uma tarefa, é compreendida como um momento de aprendizado que vai permitir uma tomada de informação, uma regulação da ação e uma superação da dificuldade encontrada. Ora o contexto da lógica burocrática que hoje vigora nas organizações, o erro não é compreendido como um fator de aprendizado, devido a ênfase dada ao volume, a quantidade de tarefas realizadas, no mais breve espaço tempo possível, e não ao sentido e a qualidade do trabalho desenvolvido. O erro é vivido como algo extremamente ameaçador, visto como fator de exclusão, de demissão por justa causa, de humilhação perante os colegas etc...

A tradição burocrática inscreve o julgamento sobre a prática do outro no contexto de uma avaliação externa, por diretores, inspetores, ou coordenadores, o que para a autora, não constitui um modelo positivo. Suponho que o temor ou o impacto deste “julgamento pelo outro” conduziu muitas pessoas a saírem voluntariamente ou serem demitidas de uma organização.

1.2 A balcanização

A estrutura “balcanizada” segundo Mônica Gather Thurler, é “constituída por grupos separados, às vezes competitivos ou em conflitos, que buscam continuamente defender sua autonomia e fazer prevalecer seu ponto de vista, quando não podem fugir a lei comum. Os subsistemas funcionam como feudos vagamente conectados”.

Estes “feudos” é o que apelidamos popularmente de “panelas” no Brasil, pois em todas as organizações existem ideologias e orientações muito diferentes no que diz respeito ao sucesso de uma escola, de uma universidade, ou até de uma organização empresarial.

Exatamente como no caso do modelo individualista, estes pequenos grupos, que às vezes são “prazerosos caldeirões”, permitem a sobrevivência dos sujeitos em organizações cada vez mais frias e impessoais; nelas estes identificam sua “tribo”, desenvolvem laços afetivos, amizades duráveis e alianças estratégicas... E, de fato, parece importante no âmbito profissional, encontrar pessoas com as quais nos reconhecemos, possamos desenvolver afinidades, cumplicidades e com as quais gostamos de conversar e elaborar nosso conhecimento. Estes pequenos círculos, tem o mérito de serem círculos seguros, pois existe um pacto de confiança entre seus atores, que se manifesta quando estes se encontram ameaçados por outros membros da organização. No entanto o pertencimento a estes feudos parece intimamente associado a lógica da exclusão. “Eu só te aceito se...”

Estes vários grupos produzem dentro das organizações projetos “mosaicos” (BROCH E CROS, 1989): “que realizam-se muitas vezes no âmbito de uma direção liberal, voltada para a permissividade, julgando que cabe aos próprios atores decidirem, ou sustentando que os problemas de acordo e harmonização fazem parte das contradições intrínsecas de toda a dinâmica organizacional e que “é preciso conviver com elas”. A direção mantém-se retraída, mas acolhe as propostas, fazendo-se de bom grado o porta voz junto

a administração tutelar. Tal atitude não é necessariamente demagógica: às vezes é a simples consequência de uma falta de segurança, da dificuldade em captar o papel da direção no campo pedagógico”, já que ela não se dá o direito de desenvolver sua própria visão do futuro, nem de assumir uma liderança transformadora”.

Segundo STAESSENS (1991), esta postura que ignora a necessidade de visões comum à médio e longo prazo, quase não produz mudanças duráveis”. Penso que a “balcanização” da produção do conhecimento é um dos maiores obstáculos a integração transdisciplinar do conhecimento, pois este movimento reforça as diferenças e os antagonismos. O desafio de construirmos uma “visão transdisciplinar” do que deva ser a formação do ser humano dada a diversidade de posições assumidas, com conflito / sem conflito; com líder / sem líder; diretivo / não diretivo; tradicional / inovador, etc... é muitas vezes desgastante e algum de nos experimentaram durante o processo a famosa síndrome de “burn-out”. “ de tanto perceber que investiram sua energia em causas impossíveis, se deparando em intermináveis lutas de poder entre facções alguns pesquisadores decidiram ao final de um certo tempo que a verdadeira vida encontra-se em outro lugar, e que é preferível cultivar seu jardim com os seus. No entanto a minha experiência de diálogo transdisciplinar com vários grupos de professores e alunos, me mostrou que estas associações por afinidade espontânea dentro das organizações, não são algo tão negativo quanto se imagina a primeira vista, elas deveriam poder ser lidas como a primeira etapa de integração de um grupo, a construção tênue das primeiras identificações no seio de um grupo. De fato, como sobreviver s num grupo heterogêneo sem afinidades, sem preferências, sem aquele colega que carrega sua pasta, telefona quando você está doente, envia aquele e-mail engraçado, lhe dá uma carona, ou compartilha uma pizza após o expediente ? No entanto a partir destas primeiras afinidades, é preciso a capacidade de construir uma identidade cultural, que possa congrega valores comuns, dar origem a um projeto coletivo, que satisfaça a todos. Trata-se de assumir coletivamente “nossa própria visão do futuro”, num ato de liderança múltipla e transformadora.

1.3 “O modelo familiar”

A família, modelo assentado no paternalismo, foi um modelo que experimentei raramente; embora ele seja uma tentação na hora das dificuldades, portanto parece importante analisá-lo. De acordo com Staessens (1991): neste modelo “a ênfase é colocada nas relações informais entre os membros, há poucas estruturas, demonstra-se forte confiança no desenvolvimento espontâneo das coisas. Tenta-se reduzir ao máximo os aspectos administrativos, evita-se os conflitos, visa-se antes de tudo, ao bem estar uns dos outros.” Bem estar que no entanto decorre de uma abordagem tradicional e burocrática”. O funcionamento burocrático visa eliminar toda a incerteza da organização, portanto ele deixa aos atores pouca margem de manobra para inovar e se desenvolver: a lógica burocrática permite executar e reproduzir tarefas, e não questionar o sentido das tarefas, para aperfeiçoá-las, numa perspectiva de evolução do ser humano dentro das organizações.

“ No modelo familiar os atores não trazem muitas trocas sobre seu trabalho; por exemplo em problemas encontrados na instituição escolar de situações pedagógicas e didáticas. Nunca assistem à aula de um colega. Por nada no mundo se permitiriam questionar a prática de outro, existem coisas que se prefere questionar baixinho em vez de dizê-las em voz alta – e também não admitiriam que quem quer que fosse viesse intrometer-se em seus assuntos. Há aqui uma espécie de código tácito não escrito, segundo qual é preferível evitar a incomoda tendência inerente a alguns formadores ou pesquisadores de fazer distinções sutis a cada instante. Em contrapartida, concede-se muito valor a intimidade; reúnem-se entre si para falar sobre seus familiares, seu trabalho etc... O líder adota o papel de “pastor” ou “avô”, preocupa-se com bem estar de todos, faz o papel de “ouvidor geral”.”

Quando há tensões, investe-se na sociabilidade e no bem estar (rituais, festas, manifestações diversas) e soluções pragmáticas, mais do que sua reflexão crítica e em uma abordagem sistêmica e sistemática dos problemas enfrentados, e da mudança que implica sua superação. No entanto a pesar das críticas apontadas por Staessens, a afetividade, a “intimidade presente no modelo familiar” foi vista por

educadores como Pestalozzi, como um componente essencial no bom relacionamento dos grupos e no desenvolvimento da aprendizagem. É muito importante poder “comungar” juntos, num aniversário, num jantar de final de ano, em torno de algumas idéias, unidos por valores compartilhados, como pelo sangue de uma mesma família, no entanto esta afetividade deveria nos dar coragem para resolver os problemas enfrentados na organização de forma inovadora, e não conduzir seus membros a um processo de alienação. A outra dificuldade do modelo, e a centralização paternalista ou maternalista, em torno de uma figura para a qual inconscientemente, transferem-se relações filiais.

Esta centralização do poder, calcada no modelo familiar, foi muito bem descrita ⁽⁴⁾ no livro de G. ORWELL no qual “Big Brother is watching you”, em que de forma perversa a tarefa de proteção e cuidado de um líder transforma-se na relação bem descrita por HEGEL ⁽⁵⁾ de senhor e escravo, uma relação de dominação e subserviência que aprisiona seus atores na verdade de um só.

Segundo ROSENHOLTS (1989), é preciso indagar-se em que medida o modelo familiar não representar uma etapa rumo a forma mais depurada, mais profissionais, mais centradas na mudança, na análise e na planificação necessária. E como aponta Mônica Gather Thurler, este modelo combinado com a cooperação profissional poderia permitir o advento da mudança de paradigma nas organizações.

1.4 A Colegiatura forçada

A colegiatura forçada equivale uma cooperação imposta de cima pela “intelligentsia” da organização. Esta forma de colegiatura muitas vezes pode “segurar” um grupo de pessoas abertamente heterogêneas. Ela pode nos casos mais favoráveis ser uma fase de transição para a instauração de uma cooperação mais livremente assumida; pode auxiliar os atores da organização a “transporem o passo”. Os defensores da colegiatura forçada acreditam que é possível forçar a cooperação e a parceria por via administrativa.

No âmago da colegiatura forçada existe uma preocupação temporal, é preciso honrar os prazos, portanto aborta-se muitas vezes de um processo de criação comum para cumprir determinadas tarefas imprescindíveis para a sobrevivência de um grupo, que se cumprem no entanto a despeito de sua evolução.

Mônica Gather Thurler emitiu três reservas diante deste modelo

- a. A colegiatura forçada não pode ser substituída por uma cultura de cooperação cuja gênese demanda tempo. Uma solução rápida, administrativamente visível e fácil de passar para o papel, permitirá sem dúvida demonstrar ao público que a direção esta tentando favorecer o trabalho de equipe. Mas é pouco provável que a qualidade das interações dentro grupo melhore com este tipo de medidas administrativas.
- b. A colegiatura forçada pode ser sentida como uma afronta pelos membros do grupo, por ignorar completamente a cooperação espontânea já em vigor. Pode até enfraquecer as relações existentes, acrescentando-lhes um peso administrativo mal vivido, impondo, por exemplo, quase no momento a duração dos encontros.
- c. A colegiatura forçada pode levar a proliferação de encontros não desejáveis, trazendo uma sobrecarga aos membros do grupo, e destruindo os escassos espaços de vida informal do grupo. Fora o fato que os líderes estarão descuidando do fato de que “muitos aspectos da vida de uma equipe, que aparentemente, são ociosos e inúteis, na verdade participam de maneira central para a construção de uma cooperação profissional (Nias et al.1994; Nias,1995). No caso da vivência dolorosa da situação de “colegiatura forçada “ o grupo gira em círculo, prisioneiro do labirinto de suas emoções, debaixo de uma fachada polida de cooperação.

Como descreve Jean Shinoda Bolen:

“ Se alguma vez você já andou em um labirinto, eis a jornada : Você anda e anda, seguindo um caminho com curvas e que muda constantemente de direção. Você não tem como saber o quanto está distante do centro até que subitamente está lá. Uma vez no centro –um local simbólico de visão e sabedoria – você

pode ficar lá o quanto quiser. Então é hora de se apropriar desse conhecimento ou experiência e utiliza-la no mundo. E mais uma vez, você caminha pelo labirinto sem saber o quão longe ou perto está da saída. Até que, de repente, você faz a última curva e sai.”

1.5 A Cooperação profissional: tecendo um círculo

A metáfora da tecelagem ilustra bem a dimensão artesanal, de fiação, de costura, das relações, para que o círculo possa ocorrer. Sinto que articular um círculo com pessoas diferentes, pede de cada um de seus membros a paciência, a coragem, os subterfúgios, e os silêncios de Penélope. Suponhamos que o conhecimento seja uma tapeçaria, composta de múltiplos fios, de múltiplas representações, tecida durante o dia, e desmanchada a noite, a tapeçaria, “as formas que o conhecimento adota”, são mera ilusão que Penélope utiliza para distrair seus pretendentes.. Quando acabar a tapeçaria, ela terá que escolher um marido... No entanto Penélope já tem um marido, Ulisses, que embora dado por morto, ela intui vivo e espera, enquanto fia e desfia sua interminável tapeçaria. Ou seja o objetivo de Penélope não é fazer a tapeçaria, como o objetivo do conhecimento não é o livro, ou a tese, o que dá sentido a tapeçaria de Penélope é distrair seus adversários, e reencontrar Ulisses. Muitos são os adversários. No campo da construção do conhecimento transdisciplinar: o ego, a vaidade, a arrogância, a insegurança e o medo, a desconfiança, a descrença, a inveja, o preconceito, etc, etc....

O encontro de Ulisses e Penélope, o motivo profundo da tapeçaria, talvez seja o encontro de uma pessoa com ela mesma. Os livros, as teses, as teorias organizacionais são os mediadores, como a tapeçaria de Penélope de um ser humano com ele mesmo, integrando-se lentamente, para poder integrar-se com outros e participar de uma obra coletiva.

“As culturas de cooperação eficientes não se distinguem por sua organização formal, nem pelas modalidades de funcionamento das reuniões, nem pela qualidade, coerência ou continuidade das atitudes de uns para os com outros, mesmo quando esses traços são observáveis duradouramente e favorecem ajuda mútua, confiança e abertura. Elas estão arraigadas em valores compartilhados por todos os atores envolvidos, naquilo que Jule e Beauvais (1998) chamam de” submissão livremente consentida”, um envolvimento em um ato identificado.

É preciso portanto existir uma missão comum, um quadro de referência compartilhado e uma organização centrada na responsabilidade coletiva. Entre ruptura, tropeços, chegadas e partidas, o Cetrans foi tecendo sua história, e o que nos reuniu, o espaço vazio e pacificado no qual conseguimos nos colocar, no respeito absoluto de nossas diferenças, foi o livro que estamos atualmente tecendo juntos. Nos encontramos no processo de composição mútua, ali nos reconciliamos e tecemos nossa identidade, uma identidade circular, parecida com mandalas antigas ou as ondas circulares na água provocadas por uma pedra rápida lançada com precisão. Este livro, esta nossa “tapeçaria”, não é o final da história, mais apenas o vestígio do reencontro de Ulisses e Penélope.

2 HUMANIZAR O EXECUTIVO

Diante desta experiência ficou claro para todos nós, que as tarefas burocráticas não podiam se sobrepor ao que era o essencial para todos no nosso grupo “ser uma organização aprendente”. Decidimos portanto, humanizar o executivo, as comunicações, as orientações oriundas da coordenação geral, composta de 7 coordenações está leve, e os projetos de pesquisa que são nossa razão de ser estão se tecendo, algum de nós identificou e reconheceu seu perfil, certas pessoas estão mais aptas para desempenhar tarefas técnico-administrativas, outras para pesquisar, e a inter-relação entre estes dois aspectos da organização está mais humano. A dimensão executiva de uma organização precisa destas duas dimensões, senão ela se transforma em máquina ou não consegue se encarnar na realidade: numa organização aprendente é preciso conciliar o navegador, que sonha, desbrava, arrisca e a tecelã, que costura pacientemente o sentido, o administrador e o pesquisador, o gestor e o vetor de sua gestão.

3 VETORIZAR AS ORGANIZAÇÕES

Qual é o sentido se constituir uma organização hoje, neste milênio que começa, seja ela uma empresa ou uma escola, pois a escola não deixa de ser uma empresa, precisa de subsídios matérias para sobreviver, e a empresa não deixa de ser uma escola, pois seus funcionários precisam evoluir, para que empresa possa se manter no mercado de trabalho: o lucro? A fama? A qualidade de vida? O desenvolvimento humano? A sustentabilidade da sociedade? Um mundo melhor? A paz e a concórdia entre os seres humanos? A vaidade e ambição ?

Um pouco de tudo isto... Existe sempre um “claro-obsuro” de intenções. Refletindo com meus estudantes, conclui que no cerne de nossos encontros, e seja lá o que for que produzimos, durante estes encontros, está uma busca de sentido. O sentido não se encontra sozinho, tal qual o pretendia Ulisses, perdido no oceano, vagando a deriva, resistindo às sereias, nem como teimava Penélope, desfazendo a noite intermináveis tapeçarias, o sentido nasce nos encontros e nos reencontros humanos, nas pazes que aprendemos a fazer após as longas brigas, as viagens solitárias, ou as noites de insônia. Se as organizações humanas conseguem transformarem-se em lugares em que faz sentido se encontrar ou se reencontrar, se portanto elas possuem um vetor claro, a busca de sentido, a compreensão mútua, elas podem definir um projeto coletivo e transdisciplinar que esteja subordinado a esta busca, o que Paulo Freire chamou de “projeto político-pedagógico”, que define o sentido de uma organização e os meios de caminhar em direção a ela.

4 META-GESTÃO

Nenhuma caminhada de uma organização é linear, nenhum progresso é linear, o percurso é feito de saltos, rupturas descontinuas portanto é preciso que cada ator da organização avalie por si só seu processo dentro desta organização, isto é se “auto-avaliar”, regule sua ação, e interfira no processo, transformando-o. Esta auto-avaliação permanente de seus membros, solta, alerta e aberta, é que vai permitir a emergência de lideranças múltiplas, de pessoas que interferem e participam da melhoria da organização:

-“Percebi isto”,- “Descobri tal coisa” –“Sugiro tal caminho” – “E se tentássemos outra coisa melhor..” – “que tal recomeçar de outra forma?”

Ou seja, é preciso que as consciências possam ser levadas em conta e se expressar. Acredito que o melhor juiz de um ser humano, não é seu superior ou seu subordinado: é sua consciência.

Hoje o conhecimento é externo, conteudístico, as pessoas possuem habilidades, competências, mas não desenvolvem o auto-conhecimento necessário para relacionar sua consciência com aquilo que fazem, trabalham de forma autômata, mecânica e infeliz. Ser membro de uma organização paga o salário, mais muitas vezes, não faz o menor sentido. Precisamos reintroduzir nas organizações um conhecimento que permita enfrentar o caos em que se encontra nosso mundo com nosso cérebro como escreveu Deleuze⁽⁹⁾, com o que este cérebro possui de imaginação criadora, de visão, de racionalidade e afetividade, isto é com a consciência que o move, para não nos privarmos das núpcias tardias, outonais, após noites em branco e viagens em círculos em que Ulisses e Penélope celebram a alegria de compreender sua presença no mundo.

“Um galo sozinho não tece uma manhã.

Ele precisará sempre de outros galos.

De um que apanhe o grito de um galo antes e o lance aos outros;

E de outros galos que cruzem os fios do sol de seus gritos de galo, para que a manhã desde uma teia tênue vá se tecendo, entre todos os galos”

Profª. Dra. Mariana G. M. Lacombe

BIBLIOGRAFIA

- (1) MONICA GATHER THURLER. Inovar no interior da Escola. Ed. Artmed. Porto Alegre, 2001
- (2) BROCH M. – H e CROS F., “Ils ont voulu un projet d’établissement ;stratégies et methodes” Paris, INRP, Rencontres Pédagogiques, n° 21989
- (3) STAESSENS K. e VANDENBERGHER. “Vision as a core component in school culture” apresentado na Conferencia “Professional culture in schools: Types and processes”. 1991
- (4) ORWELL, George, 1984
- (5) G.W.F. HEGEL. La phenomenologie de l’esprit, traduit par JEAN HYPPOLITE. Ed. Aubier Montaigne, 1941 – Paris.
- (6) ROSENHOLTZ S.T. “Wokrplace conditions that affect teacher quality and commitment: implication for teacher induction program” The elementary school journal, March 1989, p.422-439
- (7) NIAS S.J., “ Teacher’s moral purposes, sources of vulnerability and strength” apresentado no symposium “Teacher’s Burnout”, organizado pela fundação Johann Jacob, em MARBACH, Alemagna, Nov. 1995
NIAS J. et.al. “The culture of collaboration” in A. Pollard e J. Boume (dir) Teaching and Laerning in the primary scholl, Londres, Rautledge, 1994
- (8) JEAN SHINODA Bolen in O milionésimo círculo. Ed. Triom. São Paulo, 2003
- (9) GILLES Deleuze; Felix Gattary. O que é a Filosofia. Ed. 34. Lisboa 1996.