

ESCOLAS SAUDÁVEIS: UMA REALIDADE POSSÍVEL?

HEALTHY SCHOOLS: A POSSIBLE REALITY?

William Roslindo Paranhos ¹
Inara Antunes Vieira Willerding ²

RESUMO

Com a eclosão da pandemia do novo coronavírus, muitos dos processos que já eram percebidos como necessários pelos espaços escolares tiveram de ser concretizados e colocados em prática. A gestão educacional teve que se adaptar a uma nova maneira de ensinar, não só em decorrência da adaptação para o ensino remoto, mas por considerar que a saúde, o bem-estar e a integralidade das pessoas que constituem esses espaços deveriam ser percebidas e valorizadas de maneira mais efetiva. A Gestão Humana, frente a este contexto, surge como uma possibilidade, atuando em tal reestruturação, e instrumentalizando instituições de ensino neste processo, a fim de que se tornem Escolas Saudáveis. O presente artigo tem por objetivo identificar, na literatura, as contribuições da teoria da gestão humana tendo em vista o desenvolvimento de práticas saudáveis no âmbito educacional. A pesquisa permitiu que as pessoas pesquisadoras tornassem evidente a necessidade que as instituições de ensino possuem em reconfigurar seus processos de gestão, atingindo uma perspectiva sistêmica e integral, o qual pode ser encontrado nos conceitos teóricos utilizados. O estudo apresenta, ainda, o Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis - MoDOS - que possibilita a instrumentalização de pessoas gestoras educacionais, além de todas as outras que integram tal espaço, neste processo.

Palavras-Chave: Gestão educacional; Gestão humana; Organizações saudáveis; Escolas saudáveis.

ABSTRACT

With the outbreak of the new coronavirus pandemic, many of the processes that were already perceived as necessary by school spaces had to be implemented and put into practice. Educational management had to adapt to a new way of teaching, not only as a result of the adaptation to remote learning, but because it considers that the health, well-being and integrity of the people who make up these spaces should be perceived and valued more effectively. The Human Management, in this context, appears as a possibility, acting in such restructuring, and equipping educational institutions in this process, so that they become Healthy Schools. This article aims to identify, in the literature, the contributions of human management theory with a view to the development of healthy practices in the educational field. The research allowed researchers to make evident the need that educational institutions have to reconfigure their management processes, reaching a systemic and integral perspective, which can be found in the theoretical concepts used. The study also presents the Conceptual Model for the development of Healthy Organizations - MoDOS - which enables the instrumentalization of educational managers, in addition to all others that make up such space, in this process.

Keywords: Educational management; Human management; Healthy organizations; Healthy schools.

1 Pessoa em experiência de gênero, subversiva e desconstrutora. Mestra em engenharia e gestão do conhecimento e especialista em estudos de gênero e diversidade na escola, ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pesquisadora dos grupos Afrodite e CoMovI (UFSC/CNPq).

2 Doutora e mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do curso de administração na mesma instituição. Vice-líder do grupo CoMovI (UFSC/CNPq).

INTRODUÇÃO

Os acontecimentos ocorridos em 2020/2021 tem produzido uma série de mudanças no contexto social, em especial no campo da educação, há tempos discutidas, haja vista sua latente necessidade (Adams, Acedo & Popa, 2012), considerando o fato de que nesse cenários caóticos e de crises têm se tornado cada vez mais constantes e, em decorrência destes, a saúde é especialmente afetada, saúde está compreendida enquanto bem-estar (Salanova, Llorens, Acosta, & Torrente, 2013).

A partir desta reconfiguração, a educação é “solicitada a fazer coisas diferentes de maneiras diferentes, ao invés das mesmas coisas de jeitos diferentes [...]” (Dale, 2005). Deste modo, emerge uma necessidade de que a educação intensifique um processo de abertura ao saber interdisciplinar, focado na complexidade humana, possibilitando o entrelaçamento de saberes que advoguem pelo desenvolvimento das pessoas em sua integralidade (Pombo, 2008; Willerding, Paranhos, & Lapolli, 2021), incluindo o repensar dos processos de gestão da educação, em todos os âmbitos, possibilitando o olhar focado nas pessoas em sua humanidade, distanciando-se do ensino fragmentado e aproximando-se de modelos que defendam um desenvolvimento sistêmico e holístico, das relações, dos processos e dos saberes (Durand, 1991; Morin, 2014, Paranhos, 2021).

Nesse sentido, a presente pesquisa justifica-se e apresenta relevância, haja vista a extrema e emergente necessidade do desenvolvimento de novos métodos, voltados ao sistema educacional, tornando possível a vivência e experiência do bem-estar, da integralidade humana, e, por conseguinte, da saúde de todas as pessoas que compõem estes espaços. O presente estudo tem por objetivo identificar, na teoria da gestão

humana, contribuições que possibilitem o desenvolvimento de escolas saudáveis, a fim de responder o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão humana pode contribuir com a gestão educacional com foco no desenvolvimento de escolas saudáveis?

METODOLOGIA

O primeiro passo na construção de uma pesquisa, que possua um caráter firmado na ética científica, é a definição de uma metodologia, considerando que ela norteará todas as etapas necessárias durante o processo de elaboração (Creswell, 2014), possibilitando o fornecimento de respostas às demandas que são apresentadas à comunidade científica (Gil, 2018). No momento em que o autor decide buscar a compreensão acerca de contextos, abordando problemáticas passíveis de serem solucionadas, e que tais contextos sejam permeados por pessoas, carregadas de aspectos subjetivos, a pesquisa qualitativa surge como um modelo metodológico eficaz e que produz resultados substanciais (Creswell, 2014).

O presente estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, considerando o fato de que o mesmo tem por objetivo principal proporcionar, proporcionar, às pessoas pesquisadoras, uma familiaridade mais ampla acerca do problema no intuito de torná-lo mais explícito e, em decorrência, construir mais hipóteses, além de poder descrever as características de determinado fenômeno ou população (Gil, 2018).

À vista disso, a pesquisa se classifica como qualitativa, no que concerne à abordagem, pelo fato



de considerar o contexto educacional como fonte para a coleta de dados e informações, e as pessoas pesquisadoras como cerne do processo, considerando a participação ativa junto a todas as fases do estudo, em busca de respostas ao problema de pesquisa.

Com relação à coleta de dados, na busca por evidências voltadas ao escopo da pesquisa, a mesma se deu por meio de uma revisão bibliográfica, elaborada com base em material já publicado (Gil, 2018). Ainda de acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica requer algumas etapas necessárias para que possa ser constituída: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do

plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto, sendo essas etapas que nortearão o processo de construção deste artigo.

MAS ESCOLAS NÃO SÃO ORGANIZAÇÕES OU SÃO?

A terminologia “organização” traz consigo um entendimento de que somente empresas e corporações privadas podem ser consideradas como tal. No entanto, Drucker (1993) define que organizações são todas as estruturas, sejam elas privadas ou públicas, que tem por finalidade principal o desenvolvimento e entrega de algum produto, serviço e/ou resultado.

Instituições configuram espaços que possuem características próximas às das organizações, não obstante, indo além: sua principal faculdade é a promoção de mudanças no cenário social, econômico e político, no espaço onde estão inseridas. As primeiras formas de escolarização surgem ainda na antiga Roma e Grécia, sendo que somente na idade média o ensino passa a ser institucionalizado, com a criação da primeira universidade do mundo (Silva Filho & Porcina, 2020; Mira, 2020).

Diante desta perspectiva de institucionalização da educação, quando essa passa a ser uma estrutura que visa o desenvolvimento e a entrega de resultados – processo de geração e externalização do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2008) -, surgem as organizações escolares e de ensino e, enquanto organizações, tornam-se passíveis de gerenciamento. A gestão possui estreita relação com o fato de direcionar as organizações no rumo de seus objetivos, a fim de que sua finalidade seja alcançada por meio de um processo que envolve inúmeras ações (Ferreira, 2003; Libâneo, 2004; Silva Filho & Porcina, 2020; Mira, 2020).

A TEORIA DA GESTÃO HUMANA

Considerando-se um modelo de gestão inovadora, que reconhece os aspectos emergentes da contemporaneidade, somados à nova economia do conhecimento, que deve ser compreendido, de acordo com Patino e Arbelaz (2016), como um fenômeno dotado de complexidade e que é influenciado por múltiplos aspectos, a gestão humana possui, por característica principal, o aspecto integrador nas instituições e organizações, tendo como foco principal o resgate da humanidade das pessoas possibilitando sua totalidade (Saldarriaga, 2014) e Integralidade.

Considerar a humanidade do capital humano têm sido percebido como um modelo essencial



para que se atinja a excelência no desenvolvimento e entrega de produtos e/ou serviços, e exige uma arquitetura que seja estruturada por estratégias, reconhecimento dos processos e de talentos profissionais, bem como por meio da harmonização e humanização das equipes, entre outros aspectos que lhes permita alcançar o pleno potencial e eficiência, colaborando na busca por seus objetivos (Solarte, Rodríguez, & León, 2013).

Tal valorização das pessoas é a base da teoria do capital humano, o que possibilita o atingimento do pleno desenvolvimento de suas competências e, em consequência, a externalização e concretização das mesmas, de forma objetiva, por meio do desenvolvimento de atividades, sejam elas profissionais ou não, de maneira eficaz. Contudo, não somente de aspectos positivos são abordados nessa humanização, considerando o fato de que, caso assim fosse, a mesma poderia ser considerada como uma grande falácia que “maquia” suas ações a fim de criar um mecanismo discursivo em prol da plena eficácia e de uma produtividade excessiva. Segundo Paranhos (2021), soma-se, aos aspectos inerentes a este modelo de gestão, a percepção das debilidades, dificuldades e limitações pessoais, tornando-se necessário, e essencial, o auxílio, por parte das organizações, no processo de reconhecimento e elaboração de tais fragilidades, fornecendo os aspectos necessários para tal.

Isto posto, torna-se evidente a maneira como as pessoas são percebidas gestão humana como seres humanos não somente ativos, mas também como afetivos, no instante em que se compreende a afetividade por tudo aquilo que afeta, mas que também é afetado, demonstrando sensibilidade. Consoante à De Mario (2019), essa afetividade não pode ser separada da relacionalidade (Fabio & Peiró, 2018), que juntas têm a possibilidade de levar as instituições e organizações a adotarem novas perspectivas de

gestão, tornando as pessoas o foco de sua atenção e dedicação, sugerindo uma percepção, ao mesmo tempo, sistêmica e holística, voltada às singularidades, às diversidades e à integralidade (Paranhos, 2021), reconhecendo as necessidades pessoais e oferecendo qualificação, do ponto de vista privado e profissional - subjetivos e objetivos (Paranhos, 2021) -, impulsionando o desenvolvimento de novos talentos, de criatividade e de inovação.

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Por mais que se reconheça a existência de estudos relacionados aos aspectos de saúde organizacional, o conceito de Organizações Saudáveis pode ser considerado como bastante recente, tendo em vista o fato de que, aqueles primeiros, possuíam um escopo relacionado aos acidentes de trabalho e à evidência de enfermidades. Somente no início deste século é que aparecem os primeiros estudos acerca de organizações saudáveis, os quais partem de um ponto de vista relacionado à promoção do bem-estar em níveis físicos, emocionais, mentais e sociais, sejam eles subjetivos ou objetivos (Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019).

Abrigado, primeiramente, na corrente da Psicologia Positiva, inaugurada por Martin Seligman (Salanova, 2008; Salanova *et al.*, 2013), por conta dos aspectos positivos que priorizam a saúde das pessoas, em uma perspectiva humanista e relacional (Fabio & Peiró, 2018), ainda é inexistente um conceito uníssono, utilizado pela academia e pelas organizações, acerca da temática (Lewis, 2008; Salanova, 2008; Paranhos, 2021). haja vista a recente afirmação no campo teórico.

O conceito de saúde, base desta inovadora teoria, possui variáveis, percebendo-o enquanto um constructo presente em vários campos do saber. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS),



percebe-se uma nova perspectiva, que se distancia do modelo biomédico e biologizante da doença (Paranhos, 2021), e se aproxima de conceitos relacionados ao bem-estar, seja ele físico, emocional ou social (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015).

O modelo de Organizações Saudáveis surge, assim, como uma nova possibilidade de concretizar ações que percebam as relações – internas e externas - às instituições de ensino e, sobretudo, as pedras fundamentais que constituem tais espaços: as pessoas. Esse novo modelo de gestão reconhece que o bem-estar da instituição, com um todo, deve ser priorizado (Salanova, 2008).

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

Dentro do contexto abordado na introdução deste trabalho é que visualiza-se a necessidade de um novo modelo de gestão educacional, que considere a educação como peça central do mecanismo de transformação social (Adams *et al.*, 2012), fato diretamente proporcional aos objetivos vinculados à educação e sua forma de relação com a sociedade, com docentes e discentes (Libâneo, 2004).

Diante dessa conjuntura, uma gestão interdisciplinar e complexa - que se afaste do modelo fragmentado que faz com que seres humanos saibam cada vez mais sobre cada vez menos (Morin, 2014) –, que contemple as pessoas em sua integralidade (Paranhos, 2021), se faz necessária, e a gestão humana surge como uma nova possibilidade diante do cenário educacional (Patino & Arbelaz, 2016). Ao adotar essa compreensão, ao mesmo tempo holística e sistemática, emerge o constructo de saúde, vinculado aos aspectos subjetivos das pessoas (Fábio *et al.*, 2016).

O modelo sugerido pela gestão humana possui, como característica principal, o aspecto integralizador, tendo como foco principal o resgate da humanidade das pessoas e a vivência plena de sua totalidade (Saldarriaga, 2014) e integralidade (Willerding, Paranhos, & Lapolli, 2021), base primeira para a implementação de um modelo de organizações saudáveis.

Escolas Saudáveis, bem como aquelas que buscam se tornarem saudáveis, devem promover o bem-estar das pessoas, possibilitando que estas percebam seus aspectos internos e subjetivos para, posteriormente, externalizá-los, possibilitando o desenvolvimento de componentes do capital humano saudável - equipes e grupos saudáveis, considerando o campo educacional - e, posteriormente, o estabelecimento de relacionamentos saudáveis (Paranhos, 2021).

Implementar a gestão humana é um exercício complexo, pelo fato de compreender as pessoas naquilo que Paulo Freire (1996) chamaria de inconclusão, haja vista suas características sócio-político-econômicas, sua localização histórica, sua formação – e nela, seus processos de dominação – e suas relações (Ríos, 2013), sabendo-se que essas pessoas assumem diferentes papéis no cenário da construção da política educacional, e, nesses papéis, interagem simultaneamente (Adams *et al.*, 2012).

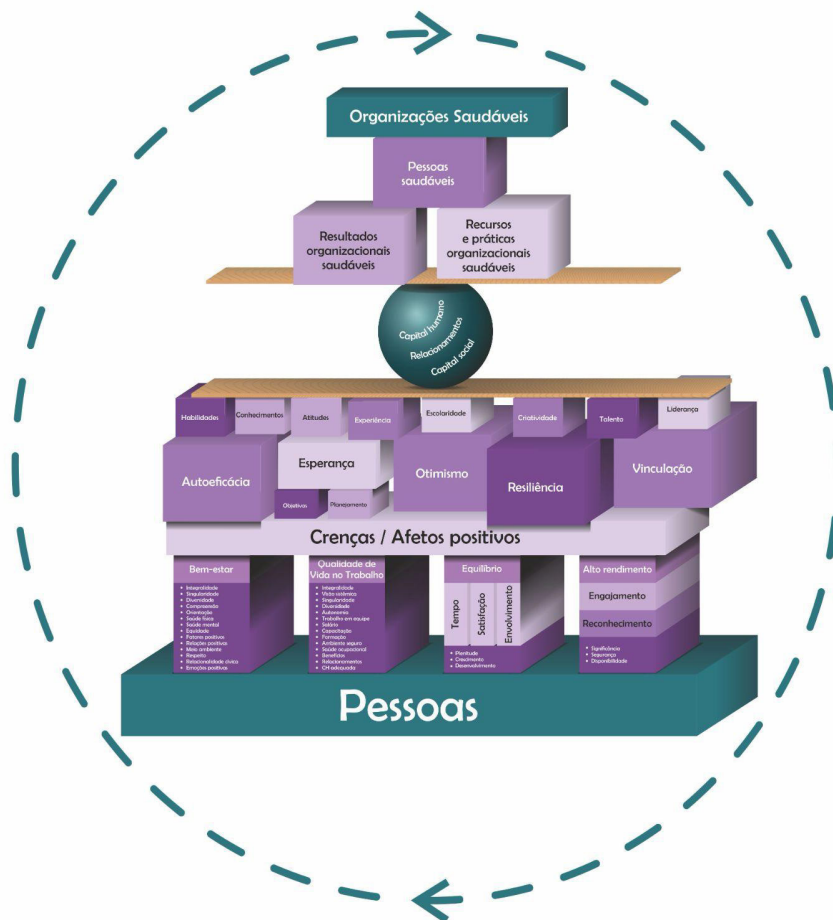
Na adoção deste novo modelo de gestão, e ao considerar o bem-estar e a singularidade de cada uma das pessoas que compõem o sistema educacional, detentoras do principal ativo que as constitui – o conhecimento -, as instituições de ensino se abrem para o desenvolvimento de novas perspectivas, por meio da implementação de um modelo para o seu desenvolvimento enquanto Escolas Saudáveis (Salanova, 2008; Salanova *et al.*, 2012; Salanova *et al.*, 2013; Fabio & Peiró, 2018).

O MODOS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO HUMANA E PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESCOLAS SAUDÁVEIS

O MoDOS (Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis) é um modelo, com base teórica interdisciplinar, apresentado por Paranhos (2021) em sua dissertação de mestrado. Construído com base no método do Design Science Research, adaptado de Hevner, March, Park & Ram (2004) e Dresch, Lacerda & Antunes Júnior (2015), o modelo parte de uma revisão da literatura em torno de conceitos que possibilitem o desenvolvimento de uma organização saudável e, posteriormente, sua validação com especialistas da área. O MoDOS, que se encontra disponível pelo link de acesso <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1pfBd2u3KCQ9cxWjfbotJndZiUikbqR5g> em alta resolução, no formato PDF, é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - MoDOS

MoDOS - Modelo conceitual para o Desenvolvimento de Organizações Saudáveis com base no Capital Humano e Capital Social



Fonte: Paranhos (2021, p. 147).

O modelo - adaptável em diversos cenários - por meio de todos os aspectos nele contidos, permite que as instituições de ensino “desenvolvam ações intencionais e programadas que proporcionem maior bem-estar” (Maravelias & Holmqvist, 2016, p.83) à comunidade escolar, o que culminará com melhor desenvolvimento de funções, maiores índices de saúde, felicidade (Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019), tornando-se um ciclo positivo, saudável e resiliente (Salanova *et al.*, 2012) que beneficia o espaço de ensino e a sociedade como um todo, em um momento em que o repensar e o refazer estão sendo necessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de possibilitar que escolas, no retorno às suas atividades “normais” possam estar reestruturadas de um ponto de vista de gestão que vislumbre a saúde e humanização das pessoas que as compõem, o presente estudo buscou identificar, na teoria da gestão humana, contribuições que possibilitem o desenvolvimento de escolas saudáveis. Por meio de uma revisão bibliográfica, as pessoas autoras buscaram dados e informações relacionados às temáticas, possibilitando uma coleta e posterior análise de caráter interdisciplinar, no instante em que são unidas e transversalizadas as teorias da Gestão Humana e das Organizações Saudáveis com o campo educacional.

Tornou-se evidente que, no intuito de alcançar tais objetivos e ter êxito neste novo processo de gestão, as escolas devem desenvolver ações com foco na base fundamental de sua estrutura: as pessoas que as compõem. Para tanto, torna-se necessário que tais instituições assumam um caráter humanizador, que vai além da valorização de competências e habilidades pessoais, mas que as compreenda, também, como seres dotados de fragilidades, que necessitam de auxílio nesse processo, a fim de que, instrumentalizadas, possam atingir o máximo de seu potencial, gozando de sua integralidade.

Por fim, o estudo apresenta o Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis - MoDOS - que trata de aspectos relacionados, partindo de um prisma interdisciplinar, ao desenvolvimento de organizações - compreendidas enquanto organismos estruturados e passíveis de gestão - com a finalidade de que estas se tornem integrais e saudáveis, surgindo como uma estrutura basilar para a concretização das escolas enquanto instituições saudáveis.

REFERÊNCIAS

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015) Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *In Revista de Psicología Social*, 30:2, 323-350. DOI: 10.1080/21711976.2015.1016751.
- Adams, D., Acedo, C., & Popa, S. (2012). Search of Quality Education. *In: Acedo, C., Adams, D. & Popa, S. (orgs.) Quality and qualities: tensions in education reforms*. Rotterdam: SensePublishers, 2012. Disponível em: <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/Quality_CAIE2012.pdf>. Acesso em: 15 de ago. 2020.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa & Projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso.
- Dale, R. (2005). Globalisation, knowledge economy and comparative education. *Comparative Education*, [S.L.], 41(2), pp. 117-149. <http://dx.doi.org/10.1080/03050060500150906>.

- De Mario, M. (2019). *Gestão Humanizada: afetividade, convivência e humanização*. Idealizador do IBEM. Edição Kindle.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Júnior, J. A. V. (2015). **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman.
- Drucker, P. (1993). **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira.
- Durand, G. (1991). Multidisciplinaritès et Heuristique. *In*: Portella, E (Org.), **Entre Savoirs**. Línterdisciplinaritè en Acte: Enjeux, Obstacles, Perspectives, Toulouse: Ères / Unesco, pp. 35-48.
- Ferreira, N. S. C. (2003). A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos *In* Ferreira, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Fabio, A., Giannini, M., Loscalzo, Y., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A., & Gori, A. (2016). The Challenge of Fostering Healthy Organizations: an empirical study on the role of workplace relational civility in acceptance of change and well-being. *Frontiers In Psychology*, 7, 1-9.
- Fabio, A. D., & Peiró, J. (2018). Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: a new scale. *Sustainability*, 10(7), 1-11.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Terra e Paz.
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Hevner, A. R. March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004), Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Lewis, S. (2008). *Consolidated report – case studies of healthy organisations*. Londres: Middlesex University.
- Libâneo, J. C. (2004). *Gestão e organização da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Maravelias, C., & Holmqvist, M. (2016). “Healthy organisations”: developing the self-managing employee. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1/2), 82-99.
- Mira, A. P. (2020). Aplicação Pedagógica dos Preceitos Legais: possibilidades para e na gestão escolar humanizadora. *Educação Por Escrito*, 11(1), 1-11.
- Morin, E. (2014). *A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 21. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Paranhos, W. R. (2021). **Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Patino, J. D. P. & Arbelaz, I. C. L. (2016, fev.). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administração de Empresas* (vol. 56, n. 1, pp. 101-113).
- Pombo, O. (2008). Epistemologia da Interdisciplinaridade. *Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste*, 10(1), 9-40.
- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 126(29), 110-117.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 1(47), 179-214.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101-113.

- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, [S.I.], 126(29), 110-117.
- Silva Filho, M. A., & Porcina, B. S. (2020, novembro). O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES: REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA HUMANIZADORA. *Anais do VII Congresso Nacional de Educação*, Maceió, AL, 1-12.
- Solarte, M. G., Rodríguez, A. R. A., & León, J. D. P. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista INNOVAR*, 23(49), 83- 100.
- Willering, I. A. V., Paranhos, W. R., Lapolli, & É. M. (2021). Desconstrução: o princípio para uma educação pela integralidade humana *In: XV Congresso Nacional de Educação - EDUCERE*. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR).
- Vázquez, J. F. S., & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). “Happiness management”: revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos*, 9(18), 259-271.