

ANA ELISA RUGGERI MIGNONE

**PROJETO DE CURSO DE EXTENSÃO: GESTÃO DE PESSOAS PARA O
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Contextualizando Pedagogia, Empresa e Desenvolvimento Profissional

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO

2010

ANA ELISA RUGGERI MIGNONE

**PROJETO DE CURSO DE EXTENSÃO: GESTÃO DE PESSOAS PARA O
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Contextualizando Pedagogia, Empresa e Desenvolvimento Profissional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência na aprovação no Curso de Licenciatura de Pedagogia da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação da Professora Doutora Vitória Helena Cunha Espósito e co-orientação da Professora Doutora Neide de Aquino Noffs.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO

2010

ANA ELISA RUGGERI MIGNONE

**PROJETO DE CURSO DE EXTENSÃO: GESTÃO DE PESSOAS PARA O
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Contextualizando Pedagogia, Empresa e Desenvolvimento Profissional

BANCA EXAMINADORA

Presidente e Orientador: Prof^a. Dr^a. _____

1º Examinador: Prof^a. Dr^a. _____

2º Examinador: Prof^a. Dr^a. _____

São Paulo, de _____ 2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO

2010

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Vitória Helena Cunha Espósito e co-orientadora Prof^a. Dr^a Neide Noffs de Aquino, por terem me incentivado e orientado em cada fase deste trabalho.

A toda equipe integrante da Divisão de Recursos Humanos PUC-SP, por me orientarem em meu desenvolvimento profissional.

Meu Pai e Mãe, respectivamente Carlos Alberto Mignone e Ana Luiza Pasquini Ruggeri Mignone, por me incentivarem e ajudarem durante todo o meu desenvolvimento pessoal e profissional..

MIGNONE, Ana Elisa Ruggeri. **Projeto de Curso de Extensão: Gestão de Pessoas para o Desenvolvimento Humano, 2010.** ____ Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de Educação, Curso de Pedagogia, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP 2010.

RESUMO

A Pedagogia tem como objeto de estudo as ações educativas que vão além das relações alunos professores em ambientes escolares. Esta ciência, ao se expandir para ambientes não escolares, descobre as organizações empresariais como sendo espaços de aprendizagem e desenvolvimento profissional/pessoal de pessoas. Este trabalho, tem como objetivo apresentar um Projeto de Curso de Extensão de “Gestão de Pessoas para o Desenvolvimento Humano: Contextualizando Pedagogia, Empresa e Desenvolvimento Profissional”, que tem a finalidade de apresentar os conteúdos necessários para a formação de profissionais interessados na área de Capacitação e Desenvolvimento de pessoas nas empresas. Este trabalho foi realizado através de levantamento bibliográfico sobre o tema; participação em seminários e vivência profissional na área que levaram a constatar as necessidades específicas para os profissionais, que interessados em atuar na área, precisam adquirir.

Palavras – chave: Educação, Empresa, Pedagogia

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
1. Introdução.....	7
2. Objetivos.....	8
3. Metodologia.....	8
CAPÍTULO 1	
EVOLUÇÃO NA VISÃO DE SER HUMANO NAS EMPRESAS.....	9
CAPÍTULO 2	
GESTÃO DE PESSOAS	13
CAPÍTULO 3	
EDUCAÇÃO, PEDAGOGIA E PEDAGOGIA EMPRESARIAL.....	17
CAPÍTULO 4	
O PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	25
CAPITULO 5	
PROJETO DE CURSO DE EXTENSÃO.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	33

APRESENTAÇÃO

1.Introdução

Desde o início de minha trajetória como discente, almejava um curso que me proporcionasse uma formação profissional onde pudesse trabalhar diretamente com pessoas. Comecei à cursar Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie, dentro do leque de possibilidades de áreas que o curso me oferecia, as que mais me atraíram foram as área de Marketing e Recursos Humanos. Com o tempo optei querer trabalhar na área de Recursos Humanos, mais especificamente, com Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento de Pessoas. Devido a algumas dificuldades com as disciplinas de exatas, tranquei o Curso de Administração de Empresas no 2º ano. Reiniciei, posteriormente, os estudos na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo no Curso de Pedagogia, mas sempre almejando trabalhar na área de Recursos Humanos. Continuei minha busca por estágios na área, até que fui aprovada para trabalhar, inicialmente como estagiária, na Divisão de Recursos Humanos, no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, da própria PUC-SP. Com o passar do tempo e desenvolvendo minhas atividades como estagiária, comecei a ficar muito decepcionada com o Curso de Pedagogia, pois não haviam disciplinas que abordassem o trabalho do Pedagogo em Empresas, o que me desmotivava muito. Até que, com o incentivo da Professora Doutora Neide de Aquino Noffs que, ao perceber minha desmotivação, me incentivou a desenvolver uma Pesquisa de Iniciação Científica cujo tema central fosse a formação pedagogos para trabalhar em empresas. Depois de algumas conversas, e com o incentivo de meus pais, desenvolvemos um projeto que teve como tema “A Formação de Profissionais da Educação em Ambientes Não Escolares: A Empresa” .Este projeto foi aprovado e no período de agosto de 2009 até agosto de 2010 trabalhamos a fundo no tema, tendo como resultado a aprovação do Relatório Final. Esta pesquisa sugeriu o desenvolvimento de um

Projeto de Curso de Extensão em Pedagogia Empresarial, onde fossem abordados conteúdos mais específicos que ajudam o pedagogo a trabalhar com maior sucesso na área. Tendo em vista esta sugestão e, novamente, com incentivo da Professora Doutora Neide de Aquino Noffs e da Professora Doutora Vitória Helena Cunha Espósito, desenvolvi minha monografia de conclusão do curso (TCC) cujo tema central é o desenvolvimento de um Projeto de Curso de Extensão em Gestão de Pessoas para o Desenvolvimento Humano, que abordará a formação de profissionais que estejam interessados em desenvolver pessoas e equipes visando a singularidade do indivíduo, concomitantemente, com o objetivo da empresa.

Nos capítulos seguintes apresento a contextualização Educação e Pedagogia nos ambientes empresariais e em seguida proponho um curso de extensão para profissionais interessados em desenvolver pessoas que trabalham nas empresas, visando sua singularidade a fim de propiciar seu desenvolvimento e amadurecimento não só em sua vida profissional, como também sua vida pessoal.

2. Objetivos

Este trabalho foi realizado com o objetivo de contextualizar a Educação, Pedagogia, Desenvolvimento Humano nos ambientes organizacionais, propondo um curso de formação de profissionais interessados em trabalhar com o desenvolvimento humano no que tange a vida profissional. Este trabalho apresenta quais conhecimentos são necessários para que este profissional trabalhe de maneira eficaz e eficiente em ambientes organizacionais focando a Gestão de Pessoas para o Desenvolvimento Humano.

4. Metodologia

Este trabalho foi realizado a partir da vivência profissional na área de Recursos Humanos na Divisão de Recursos Humanos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; levantamento bibliográfico sobre o tema e participação em seminários cujos temas principais foram de Gestão de Pessoas.

CAPÍTULO 1

EVOLUÇÃO NA VISÃO DE SER HUMANO NAS EMPRESAS

Desde muito tempo, sabe-se que para a existência de trabalho dentro das empresas há a necessidade do trabalho conjunto de pessoas. Esta parceria (pessoas X empresa) evoluiu no caminhar de sua história, onde seu papel cada vez mais ganhou destaque no mundo contemporâneo.

Portanto, a empresa vem a ser uma organização formada por pessoas que possuem atividades diferentes mas com objetivos em comum. Existindo então a necessidade de ser administrada, cabendo a Ciência da Administração trabalhar com pessoas, tendo as funções de planejar, organizar, liderar e controlar todos os recursos existentes na empresa.

Observa-se que na Modernidade a Administração começou a ganhar corpo por volta de 1900 com a Revolução Industrial, pois, até meados do século XIX a sociedade era diferente: observava-se a existência de pequenas e poucas organizações, existência de oficinas e escolas pequenas, artesãos independentes e profissionais autônomos - médicos, advogados, etc.

Mas, mesmo assim, desde a Antiguidade, o homem praticava ações relacionadas à administração (com a prática da agricultura, a evolução dos meios de transporte e criação de ferramentas). Mais tarde, observou-se que a população começou a aumentar gradativamente formando o que hoje denominamos cidades. Mais tarde, o surgimento de novas tecnologias contribuiu para a melhoria da produção de alimentos e aperfeiçoamento dos meios de transportes. As cidades se transformaram em centros manufatureiros, onde o campo produzia para os pequenos centros urbanos. Tinha-se, portanto, o que foi denominado como início da fase mercantilista ou pré-capitalista.

Posteriormente, com o advento da Revolução Industrial, alguns autores começam a denominar o que deveria ser a administração, que foi dividida em três fases:

1ª) Era da Industrialização Clássica (1900 – 1950): esta fase teve como

marco principal a Administração Científica, fundamentada nas visões de Frederick Taylor e Henry Fayol. Nesta fase, o enfoque estava centrado nas atividades administrativas, na racionalização do trabalho dos funcionários. Taylor, observou que os trabalhadores produziam menos do que tinham capacidade, a partir daí, simplificou os movimentos para a realização de tarefas, tendo como resultado a redução do tempo para a execução do trabalho (mais produção, mais lucro, em menos tempo). Henry Ford, fundamentou o movimento da Administração Científica em uma visão mais abstrata e flexível, propôs o Fayolismo, falava que “para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários”. Propôs os princípios da Administração, fundamentada no conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Defendia que o trabalho deveria ser totalmente especializado, com um operário realizando uma única tarefa. Propôs que a diminuição da jornada de trabalho aumentava a produtividade.

Diante disto, a partir das idéias apresentadas por Chiavenato, entre 1900 até 1930 a administração de recursos humanos, tinha como característica a grande preocupação com os custos da empresa, sendo que as pessoas apenas eram vistas como meios de produção (visão de o ser humano como parte integrante das máquinas das indústrias). A administração de pessoas desta fase, era denominado de Relações Industriais, com uma estrutura organizacional centralizadora, divisão funcional com regras e regulamentos internos.

Neste período observa-se, também, o surgimento de algumas teorias como: Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia. Na Teoria das Relações Humanas surgiu com a valorização das relações entre pessoas no ambiente de trabalho. Considerou-se a relevância dos fatores psicológicos e sociais da produtividade. Estas teorias citadas, nem sempre eram valorizadas na prática.

2ª) Era da Industrialização Neo-Clássica (1950 – 1990): tem como marco principal a gradual aceleração da politização da classe operária, com o surgimento dos sindicatos que se agrupavam em federações correspondendo a cada grupo industrial. Neste período as empresas começam a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios concedidos aos trabalhadores, pois se deparou com situações de conflito, entre proletariado e organização. Os operários

começaram a reivindicar melhores condições de trabalho. Nesta época observou-se a necessidade de existir um órgão que gerenciasse as novas situações que surgiam nas organizações. A partir daí, as grandes empresas começaram a criar os departamentos de Relações Industriais, partindo do princípio de que as pessoas deviam ser administradas e planejadas a partir das necessidades da organização. Iniciando o conceito de Administração de Recursos Humanos (Administração de Pessoal), centralizado na figura do Gerente das relações Industriais seguindo uma abordagem sistêmica.

Neste período começou a difundir algumas teorias e técnicas organizacionais: Teoria Estruturalista, Comportamental, Sistemas, Contingências, Gestão Participativa, planejamento estratégico, círculos de controles de qualidade, dando ênfase no olhar mais apurando entre pessoas e organização empresarial e exigindo novas habilidades dos profissionais de recursos humanos.

3ª) Era da Informação (a partir de 1990) – com a globalização, as empresas passaram a ser mais competitivas e mais vulneráveis as mudanças ambientais. Sua estrutura passou a não mais ser fundamentada em órgãos, mas sim em equipes multifuncionais de trabalho, com atividades que giravam em torno de objetivos mais específicos e definidos. Devido a essa mudança, o conhecimento passou a ser o recurso mais importante, devendo ser usado e aplicado de maneira rentável. A partir dessa visão, a administração de recursos humanos, deu lugar a uma nova forma de gerenciar pessoas, na chamada Gestão de Pessoas. A partir de então, as pessoas deixaram de serem vistas como recursos, passaram a serem vistas como seres inteligentes, detentores de habilidades com personalidades e aspirações diferentes. Neste período observa-se que a Administração de Recursos Humanos deixava de administrar pessoas, passando à administrar com pessoas, que passam a serem vistas como novos parceiros da organização.

Portanto, a administração, em sua história, passou por várias transformações. O ser humano, era visto apenas como recursos da organização, que trabalhavam como máquinas apenas para gerar cada vez mais lucros à empresas. Segundo Marras, em sua obra – Administração de Recursos Humanos - o gerente de recursos humanos trabalhava na função de chefe do setor pessoal. Para

ele o trabalhador era um recurso a mais na busca de resultados. Apenas era importante que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho. Ele deveria contabilizar os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabendo apenas informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os que faltavam.

Com o tempo o movimento das relações humanas passou a ganhar espaço, e o ser humano, aos poucos, foi ganhando mais importância dentro das empresas. Inicialmente, a área de recursos humanos, deixa de ser apenas uma área operacional, para também assumir o papel de acompanhamento de questões legais e sindicais que surgiam. Mais tarde, começava a dar ênfase maior na área de ciências humanas, onde o trabalhador passa a ser visto como o seu maior “diamante” a ser lapidado. Ele que é detentor de conhecimentos, habilidades e atitudes que, se perfeitamente lapidados (de acordo com os interesses tanto dele mesmo, como da organização), passam a serem as principais fontes de renda para a empresa.

CAPITULO 2

GESTÃO DE PESSOAS: do Treinamento à Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas dentro dos Ambientes Empresariais

Tendo em vista as idéias de Chiavenato (2008) , a moderna gestão de pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais: vem as pessoas “como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, as vêm como parceiros da organização, como talentos fornecedores de competências e como capital humano da organização. O que impulsiona alguns objetivos tais como: ajudar a organização a alcançar suas metas e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a auto-realização e satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Dentro desta perspectiva, pode-se concluir que os ideais sobre gestão de pessoas, vêm os seres humanos como peças fundamentais para o sucesso das empresas

2.1 Do treinamento à Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

“Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar, é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso” (Chiavenato – 2008 – p.362)

Por muito tempo, a expressão treinamento, foi resultado da necessidade de profissionalização interna e da escassa visão de competitividade das empresas, onde era considerado um meio para somente adequar a pessoa ao cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargos. Seus resultados imediatos eram sem foco no desenvolvimento profissional, o empregado era treinado somente para desenvolver suas atividades inerentes ao seu

cargo (treinamento técnico), representando apenas um desenvolvimento parcial. Essa visão foi essencial dentro da realidade em que as empresas viam seus produtos com valores tangíveis.

Dentro da perspectiva contemporânea, com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluíam inovação, agilidade, transformação da aprendizagem em vantagem competitiva. Não havia mais espaço para produtos que tivessem apenas valores tangíveis, começou-se observar, também, valores não-tangíveis (segurança, status, autorealização). Dentro deste aspecto, cada vez mais havia a necessidade de existirem produtos com diferenciais que suprissem as necessidades pessoais dos clientes. Por conseqüência, o perfil dos empregados mudou, tendo a necessidade de pessoas com capacidades diferentes que, até então, eram relevantes, tais como a capacidade de criar, inovar, etc.

Dentro destas perspectivas, apenas treinar não era mais suficiente para a nova realidade. Surge, então, o conceito de *Capacitação e Desenvolvimento*, tendo o treinamento, parte integrante do processo de ensino e aprendizagem nas organizações. O foco principal não mais é a função ocupada, mas também, o desenvolvimento do ser humano que almeja cargos futuros dentro da organização. Vê na *Capacitação e Desenvolvimento*, uma nova forma de mudança de comportamento dos trabalhadores que, por se tornarem peças fundamentais para o desenvolvimento organizacional, passam a serem vistos como colaboradores fundamentais na organização.

“Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criadoras e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornem cada vez mais valiosas (...) maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações.” (Chiavenato – 2008 – p.366 e 367)

“Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial, e habilidades para desenvolver uma determinada atividade.” (Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – 2000 – p45)

Visto tudo que foi apresentado, o setor de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas torna-se um dos subsistemas mais importantes do Departamento de

Recursos Humanos, que passa a ser responsável por “gerenciar talentos”.

Este subsistema, é responsável por projetar programas de capacitação profissional, objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador.

Partindo das idéias apresentadas por Marras, esta área apresenta alguns objetivos específicos, tais como:

- Formação Profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função

- Especialização: oferece a pessoa um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização de resultados.

- Reciclagem: tem como finalidade básica, rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

O processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas, pressupõe algumas etapas para que se inicie um programa de treinamento, são elas:

- 1ª Etapa - Diagnóstico e Levantamento de Necessidades: nesta etapa são diagnosticados quais as necessidades de capacitação e desenvolvimento existentes na empresa;

- 2ª Etapa - Planejamento e Programação: aqui são articulados o perfil da empresa (políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais no que diz respeito a indicadores da cultura empresarial) com a singularidades de seus colaboradores, com a forma que se irá planejar o programa de desenvolvimento (recursos disponíveis e necessidades gerais);

- 3ª Etapa - Execução do Treinamento: nesta etapa que se avaliará os métodos que serão utilizados à promover a aprendizagem de seus colaboradores, em outras palavras é a “aplicação prática daquilo que foi planejado para suprir as necessidades de aprendizagem observadas na organização;

- 4ª Etapa - Avaliação do treinamento: é a ultima etapa do processo, que consiste em avaliar os resultados conseguidos comparativamente à aquilo que foi

planejado e esperado pela organização. Podendo ser classificada como: avaliação de reação, de aprendizado (curva de aprendizagem), de comportamento, de avaliação de valores e avaliação de resultados finais.

2.2 ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Diretrizes para Treinamento

O ser humano, dentro das empresas, ganha destaque tão grande que foi validada em Maio de 2001, a ISO 10015, com a seguinte função:

"A função desta Norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz."Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT

Tudo isso veio a valorizar o ser humano dentro das organizações empresariais, onde normas de qualidade vieram reger os programas de capacitação profissional.

CAPITULO 3

EDUCAÇÃO, PEDAGOGIA E PEDAGOGIA EMPRESARIAL: A Importância da Pedagogia em Ambientes Empresariais

“Pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação esta no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, *educere*) significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a capacidade do ser humano de trazer de dentro para fora as suas potencialidades interiores. A palavra educar significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.” (Chiavenato – 2008 – p. 362)

3.1 Conceito de Educação

A Educação esta ligada no processo de ensinar e aprender. Ela pode acontecer em qualquer lugar. Tem como responsabilidade a “manutenção e perpetuação a partir da transposição, às gerações que se seguem, dos modos culturais de ser, estar e agir necessários à convivência e ao ajustamento de um membro no seu grupo ou sociedade”. Acontece em diversos espaços de convívio entre pessoas (convívio social) adequando o indivíduo ao contexto social em que esta inserido.

Seu conceito, é bastante amplo e, segundo Libaneo, educação é um fenômeno plurificado, que ocorre em diversos lugares institucionalizados ou não. Ela pode ocorrer de forma intencional e não-intencional. Sendo que, educação não intencional é aquela que ocorre de forma a propiciar uma ação educativa não proposital, não planejada. Os valores, os costumes, as idéias, a religião, a organização social, as leis, o sistema de governo, os movimentos sociais, as praticas de criação de filhos, os meios de comunicação social são praticas educativas não intencionais, que atuam na formação da personalidade, com caráter informal. Já a educação Intencional, é aquela que tem a intenção de educar, é planejada e

sistematizada com objetivos específicos.

Observa-se a existência da educação formal, informal e não-formal: Educação Formal é aquela que possui uma estrutura, organizada e planejada intencionalmente. A educação escolar é tipicamente formal, o que não quer dizer que não ocorra educação formal em outros ambientes não convencionais.

"onde haja ensino (escolar ou não) há educação formal. Nesse caso, são atividades educativas formais também a educação de adultos, a educação sindical, a educação profissional, desde que nelas hajam presentes a intencionalidade, a sistematicidade, e condições previamente preparadas, atributos que caracterizam o trabalho pedagógico-didático, ainda que realizadas fora do marco do escolar propriamente dito." (Libaneo – 2009 – p. 88 e 89)

Educação não-formal é a prática educativa com intencionalidade, porém com baixo grau de sistematização, implicando ações pedagógicas não formalizadas. São alguns exemplos: movimentos sociais organizados na cidade e no campo, trabalhos comunitários, atividades de animação cultural, os meios de comunicação social, equipamentos urbanos culturais e de lazer.

Já a educação informal, é aquela que não tem uma intencionalidade e objetivo específico.

3.2 Pedagogia como Ciência da Educação

Muitas são as definições de pedagogia e pedagogos. Diversas são as formas de se entender o que e vem a ser Pedagogia e qual o trabalho do pedagogo.

Segundo Libaneo:

"campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa. (...) é o campo do conhecimento que se ocupa do conhecimento sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos integrantes básicos da configuração da atividade humana. Neste sentido, educação é o conjunto das ações, processos e influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. (...) mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnicos profissionais, investiga a realidade educacional em transformação, para explicitar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizativa referentes à transmissão/assimilação de

saberes e modos de ação. Ela visa ao entendimento, global e intencionalmente dirigido, dos problemas educativos e, para isso recorre aos aportes teóricos providos pelas demais ciências da educação. Por sua vez, pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana previamente definidos em sua contextualização histórica." (Libâneo – 2009 – p. 30, 32 e 33)

Como apresentado, a pedagogia ocupa-se da aplicação teórico- prática da realidade educativa no geral e no particular, onde o trabalho do pedagogo é amplo e aplicável em todos os lugares em que ocorre a aprendizagem/desenvolvimento humano. É estudioso dos processos educativos na sociedade e responsável por transmitir os saberes, objetivando o desenvolvimento de pessoas.

Houssaye propõe:

"Por definição, o pedagogo não pode ser nem um puro e simples prático nem um puro e simples teórico. Ele está entre os dois. A ligação deve ser ao mesmo tempo permanente e irreduzível, porque não pode existir um fosso entre teoria e prática. É esta abertura que permite a produção pedagógica. (...) Somente será considerado um pedagogo aquele que fará surgir "mais" na e pela articulação teórica-prática na educação."(Houssaye – 1996)

O objeto de estudo da Pedagogia é a educação. A partir dela, existem as informações para o entendimento de como a educação se dá. Ela se preocupa em estudar as teorias educacionais que mostram como o ser humano (crianças, adolescentes e adultos) aprendem. Estuda ainda, sistemas de gestão administrativa, estuda o mundo, os sujeitos neles inseridos e toda a sua especificidade. O pedagogo para atuar, precisa entender a fundo o contexto em que os educandos estão inseridos. Necessita entender sua singularidade, e tudo que o rodeia (motivação, o que querem, etc).

3.3 Um Breve Histórico do Curso de Pedagogia

O curso de Pedagogia, tem suas raízes na Grécia Clássica. Onde encontraram-se os primeiros estudos sobre ação pedagógica.

Mais para frente, no Brasil, o curso começou com a proposta de formação de cursos técnicos em educação (magistério – cursos de ensino médio especializado na formação de docentes para atuar até o ensino Fundamental I).

Muitas críticas permearam o curso de pedagogia. Em um primeiro momento, observou-se que a Pedagogia era considerada um curso de Bacharelado, formando especialistas em educação para atuar em todos os lugares em que se observe desenvolvimento de pessoas, ou mais especificamente em que haja aprendizagem. Mais tarde, os cursos de Pedagogia, passaram a ser obrigatórios para poder ministrar aulas, portanto as diretrizes do Curso de pedagogia prepuseram a formação de Pedagogos em Licenciatura, afinando sua formação para atuar somente ministrando aulas. Seriam cursos que teriam disciplinas direcionadas a formar docentes com saberes específicos para desenvolver crianças nos anos iniciais.

“o curso de Pedagogia deveria formar pedagogos *strito sensu*, isto é, um profissional qualificado para atuar em vários campos educativos para atender as demandas sócio - educativas de tipo formal e não formal e informal, decorrentes de novas realidades – novas tecnologias, novos atores sociais, ampliação das formas de lazer, mudanças de ritmos de vida, e presença dos meios de comunicação, mudanças profissionais, desenvolvimento sustentado, preservação ambiental – não apenas na gestão, supervisão e coordenação pedagógica de escolas, como também na pesquisa, na administração de sistemas de ensino, no planejamento educacional, na definição de políticas educacionais, nos movimentos sociais, nas empresas, nas várias instancias de educação de adultos, nos serviços de psicopedagoga e orientação educacional, nos programas sociais, nos serviços para a terceira idade, nos serviços de lazer e educação cultural, na televisão, no rádio, na produção de vídeos, filmes, brinquedos, nas editoras, na requalificação profissional, etc.”(Libaneo – 2009 – p. 38 e 39)

Portanto, a formação em Pedagogia somente para trabalhar em ambientes escolares, pode significar um retrocesso. Uma vez que o mundo esta em constante mudança, necessitando de profissionais qualificados a traduzir e desenvolver pessoas para se adequarem neste novo contexto.

3.4 Pedagogia Empresarial

Na história das empresas, houve uma evolução muito grande na visão de ser humano que nelas trabalham. Devido a globalização, o mundo encontra-se em constante mudança, onde as pessoas precisam adequar-se rapidamente a tudo que acontece. As empresas começam a reconhecer a enorme necessidade das pessoas terem uma formação geral como requisito para o enfrentamento de todo este processo produtivo.

" O mundo assiste hoje intensas transformações, como a internacionalização da economia, as inovações tecnológicas, em vários campos como a informática, a microeletrônica, a bioenergética. Essas transformações tecnológicas e científicas levam à introdução, no próprio processo produtivo, de novos sistemas de organização do trabalho, mudança no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores..."(Libaneo – 2009 – p. 27 e 28)

Simultaneamente à empresas, identificou-se a evolução da visão de Educação, que extrapola os ambientes escolares e vêem que pode existir Educação em todo o lugar que há desenvolvimento humano. A visão de Pedagogia, por consequência, apesar de muitas críticas, também esta evoluindo, entendendo que as ações pedagógicas, ocorrem em qualquer ambiente em que ocorre a aprendizagem.

Foi possível observar que, mesmo que as Diretrizes do Curso de Pedagogia apontem para a atuação do pedagogo em ambientes não-escolares, a maioria desses cursos, em sua matriz curricular, não enfatiza estes ambientes como área de atuação do pedagogo. O desafio deste educador, identificado como estudioso da ações educativas, é poder transferir os conhecimentos adquiridos em ambientes formais, para contextos empresariais, na perspectiva do desenvolvimento profissional.

A partir destas considerações é que a Pedagogia Empresarial, tendo como propósito a atuação, em conjunto com as outras áreas do conhecimento, na qualificação de todo o capital humano da organização: nas áreas administrativas, operacional, gerencial. Seu objetivo é a melhoria da qualidade e produtividade da organização.

"Entende-se as organizações como espaços privilegiados de aprendizagem e estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal, a atuação do pedagogo

empresarial esta diretamente relacionada com atividades de planejamento, gestão, controle e avaliação da aprendizagem de modo que se promova a melhoria da qualidade dos diferentes processos organizacionais” (Ribeiro – 2008 – p.9)

3.5 Perfil e Atuação do Pedagogo na Empresa

Antigamente, a área de recursos humanos era responsável por realizar tramites operacionais referente as pessoas da organização entre eles folha de pagamento, benefícios, entre outros. Atualmente, nas empresas já se identifica uma evolução, onde o ser humano passa de trabalhador para colaborador que necessita ser desenvolvido adequadamente, não só no que diz respeito a saber fazer com eficiência e eficácia seu papel profissional, como também capacitar- se para crescer em todas as suas dimensões de sua vida profissional e pessoal.

Diante dessa nova perspectiva em que as empresas se encontram, as pessoas tendem a ganhar cada vez mais importância sendo peças fundamentais para o reconhecimento de uma empresa de qualidade no mercado. O pedagogo passa a trabalhar em parceria com a área de recursos humanos, mais especificamente, com a área de Capacitação e Desenvolvimento, sendo o profissional que se responsabiliza pelas pessoas no que diz respeito ao seu desenvolvimento, e se foca no contexto da organização, reconhecendo os potenciais humanos que nela existem.

"a pedagogia cabe investigar, estudar, aplicar, aperfeiçoar e avaliar princípios com vistas à proposição de ações (programas) potencializadoras da capacidades humanas, por meio de aprendizagem (cuidadosamente planejadas em função de um propósito predeterminado). Essas situações assumem, no âmbito organizacional, uma dimensão de Treinamento e Desenvolvimento, conforme a política de recursos humanos de cada organização. Assim, uma atuação pedagógica efetiva, independente do meio onde se realiza, implica uma permanente interface com outras áreas do conhecimento” (Ribeiro – 2008 – p. 9)

É o pedagogo que, com sua formação e conhecimentos, identifica qual a melhor forma de propor esta ou aquela formação ao indivíduo; sabe que o ser humano que acumula frustrações, ou que simplesmente “não sai do lugar” em seu desempenho tende a desmotivar- se, ficar sem perspectivas e acomodar- se, não respondendo adequadamente aos objetivos da organização. O ser humano, ao se

deparar com suas dificuldades, também pode ter seu desempenho não adequado não reconhecendo e aceitando determinadas limitações. Cabe ao pedagogo da empresa conhecer o profissional individualmente e em relação aos objetivos e metas da organização, considerando sua função, seu cargo e o que esperam deste profissional.

" o pedagogo empresarial é co-responsável pela promoção de um clima organizacional saudável, sendo articulador entre as peculiaridades organizacionais expressas em termos de perfis de desempenho considerados idéias para cada função/cargo, e os desejos e as aspirações do grupo de pessoas que a compõem. Espera-se dele uma visão de mundo mais ampla, de modo a poder propor projetos que interfiram positivamente no comportamento das pessoas, considerando-as em suas múltiplas dimensões, assumindo-as de fato, como elementos essenciais da organização" (Ribeiro – 2008 – p.10)

Para tanto, o Pedagogo Empresarial, acaba sendo um líder organizacional.

"Enquanto articulador de propósitos organizacionais, o pedagogo empresarial pode ser considerado um líder que interage com outros líderes dentro da dinâmica organizacional. Desse modo, assumir este papel e entender suas nuances em si e nos outros, permite o desenvolvimento de habilidades gerais e específicas, especialmente em termos de emissão de juízos acerca de comportamentos, das competências e habilidades a serem desenvolvidas" (Ribeiro – 2008 – p.10)

Amélia, ainda expõe que este profissional deve ter, em seu perfil, algumas competências importantes para sua atuação como: Trabalhar em Equipe, Dirigir um grupo de trabalho, conduzir reuniões, enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, praticas e problemas profissionais, saber mediar conflitos.

"o pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstancias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos, com isso, percam-se de vista os propósitos tanto da formação quanto da própria empresa. Ao planejar um programa de formação/treinamento, a seleção de métodos obedece ao princípio do desenvolvimento concomitante de competências técnicas e de relacionamento social." (Ribeiro – 2008 – p.24)

Estas idéias, são ampliadas por Milioni, em suas obras destaca que o Pedagogo Empresarial, deve:

- superar a rotina, ou pelo menos a administrando, para que não atrapalhe a

proposição de ações estratégicas;

- busca de uma visão prospectiva da organização, de seus produtos e serviços de modo que se proceda a uma seleção prévia dos seguimentos que serão alvo da ação;

- a proposição de respostas e as contribuições para problemas e/ ou necessidades identificadas;

- percepção e estabelecimento de prioridades;

- formulação de objetivos claros e precisos para ações consideradas prioritárias

- adoção de medidas com vistas a melhoria da imagem organizacional

- busca de ações que estimulem o comprometimento de todos

Para tanto, o pedagogo empresarial necessita foco específico sobre a organização, simultaneamente com seus conhecimentos no que tange ao desenvolvimento humano. Necessita ser formado à entender o que vem a ser uma organização, sua estrutura, sua cultura, seu clima organizacional, o psicodrama organizacional, conhecer sobre motivação, liderança, Jogos de Empresa etc. Deve conhecer também todas as nuances sobre a dimensão humana, para ai atuar de forma mais consistente no ambiente empresarial.

CAPÍTULO 4

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM: da pedagogia à andragogia nos ambientes empresariais

4.1 Conceito de aprendizagem

Aprendizagem vem a ser o quanto alguém esta apto a pensar sobre o que esta sendo aprendido. Refere-se a habilidade cognitiva, física e emocional e saber compreender, pensar, e aplicar esse conhecimento e essas habilidade. Ela pode seer uma aprendizagem reflexiva e não reflexiva: a reflexiva exige mais competência cognitiva, enquanto a não reflexiva exige pouca atividade intelectual.

Segundo De Aquino, a aprendizagem apresenta três distintas dimensões:

- a) Dimensão Física: ligado aos sentidos físicos que todos os seres humanos possuem: visão, tato, olfato, paladar. Os seres humanos usam todos os sentidos no processo de aprendizagem mas, no decorrer de seu desenvolvimento, acaba por preferir uma forma que coleta informações com maior facilidade (pessoas que aprendem melhor escutando alguma explicação, pessoas que aprendem melhor executando uma tarefa, etc);
- b) Dimensão Cognitiva: é a forma como o ser humano pensa, são seres humanos que usam do exercício mental para aprender, dando-se ênfase à atividades cognitivas;
- c) Dimensão Emocional: designa como o ser humano esta em termos psíquicos e fisiológicos. Os fatores fisiológicos são aqueles que influenciam os sentimentos, podendo ser influenciado por fatores internos (fome, sede, doença) e fatores externos que são influencias ocasionadas pelo ambiente (temperatura, luminosidade, etc). Os fatores psíquicos são aqueles que afetam o aprendizado, também são divididos em internos (motivação, estilo pessoal, persistência, etc) e externos (estilo pessoal de outras pessoas, situações estressantes, apoio dos colegas).

4.2 Da pedagogia à andragogia nos contextos empresariais

Durante muito tempo, acreditava-se que aprendizagem somente acontecia se houvesse ensino. A aprendizagem era centrada no professor, que assumia o controle do processo, na chamada pedagogia centrada no professor, onde ele assumia o papel de tomar decisões sobre o que era aprendido, quando e de qual forma deveria acontecer. Partia-se da suposição de que os aprendizes não tinham maturidade para tomar decisões e deveriam aprender somente o que os professores decidiam o que seria aprendido. Este modelo, por muito tempo, não só era aplicado em crianças, como também em adultos.

Com o passar dos anos, observou-se que o ser humano, em sua fase adulta, passa por um processo de amadurecimento que o coloca numa postura mais crítica. Ele começou a ter necessidade de interferir mais ativamente no seu processo de aprendizagem. A partir desta nova percepção, novos estudos começaram a realizar estudos acerca da aprendizagem de adultos, na chamada andragogia. Esta ciência passou a ser vista como aquela que ajuda os adultos à aprender, centra o processo de aprendizagem no aprendiz de todas as idades. Neste modelo, a responsabilidade pela aprendizagem é compartilhada entre o aprendiz e o professor.

Malcolm Knowles, foi o representante mais importante da educação de adultos, segundo ele, o modelo andragógico estaria fundamentado em quatro suposições básicas para os aprendizes:

- a) Seu posicionamento muda da dependência para a independência para o autodirecionamento;
- b) As pessoas acumulam um “reservatório” de experiências que pode ser usado como base sobre a qual será constituída a aprendizagem;
- c) Sua prontidão para aprender torna-se cada vez mais associada com tarefas de desenvolvimento de papéis sociais;
- d) Suas perspectivas de tempo e currículo mudam do adiamento para o imediatismo da aplicação do que é aprendido e de uma aprendizagem centrada em assuntos para outra, focada no desempenho.

Nas idéias apresentadas por De Aquino, a andragogia e a pedagogia

possuem diferenças na maneira como o aprendiz é abordado, no ambiente de aprendizagem e a forma de relacionamento entre aprendiz-educador. Não deve-se entender que só a andragogia deve ser aplicada para adultos e que só a pedagogia deve ser aplicada no processo de aprendizagem de crianças. O educador deve conhecer o perfil de seu grupo de aprendizes, a fim de proporcionar a melhor forma de aprendizagem possível.

Existem pessoas, ou grupo de pessoas, que necessitam de uma aprendizagem mais direcionada (pedagogia), outras possuem motivações e perspectivas diferentes e se dão melhor com a aprendizagem facilitada (andragogia). De Aquino, acredita que o profissional da educação deve saber o que vai ser transmitido e para quem será transmitido, a fim de buscar a melhor forma de proporcionar a aprendizagem, chegando no, que ele propoe como, contínuo pedagógico - andragógico (determinados conteúdos são transmitidos de forma mais eficaz através da aprendizagem direcionada, outras propostas são transmitidas de forma mais rica se através da aprendizagem facilitada; o educador deve conhecer o grupo de aprendizes, buscar entender quais são as suas motivações, suas formas de aprender e a partir disso, que o educador saberá qual a melhor forma de transmitir conhecimentos).

Nas empresas o pedagogo deve não só saber o que deve ser proposto dentro de um programa de capacitação e desenvolvimento, ele deve saber entender o grupo de pessoas que nelas trabalham (o que esperam, o que motivam, o que objetivam em sua vida profissional, etc) na tentativa de buscar qual a forma (de aprendizagem e metodologias) mais eficazes e eficientes na hora de propor um programa de capacitação profissional. Para tanto o pedagogo deve conhecer, mais a fundo, quais os tipos de aprendizagem (direcionada, facilitada, etc), quais metodologias existem e o que cada uma delas objetivam e saber como e quando cada uma delas necessitam ser aplicadas.

CAPÍTULO 5

PROJETO DE CURSO DE EXTENSÃO: GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO

5.1 – Introdução

Com o passar dos tempos, denota-se uma grande evolução na visão de ser humano dentro das empresas. O que antes era visto apenas como parte integrante das máquinas industriais, passou a ser visto como único capaz de atender as exigências que as organizações necessitam para ter destaque no mercado. Visto este cenário, observa-se a necessidade cada vez maior de existirem profissionais especializados em capacitar e desenvolver pessoas nos ambientes empresariais. Nesta perspectiva, que a Pedagogia, por se tratar de uma ciência da educação, se responsabiliza pelo estudo e implementação de ações educativas que vão muito além das relações alunos professores em ambientes escolares. Entende que as organizações empresariais são espaços privilegiados de aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas que nelas trabalham.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivos Gerais

- Formar profissionais que estejam interessados em educação e desenvolvimento de pessoas em ambientes empresariais;
- Elaborar e construir instrumentos e materiais específicos para o desenvolvimento e a formação de educadores para essa área;
- Sensibilizar os profissionais interessados na área sobre importância em deter conhecimentos sobre a singularidade do ser humano em relação ao saber articulá-la com as especificidades e objetivos organizacionais

5.2.2 Objetivos Específicos

- Oferecer subsídios pedagógicos para profissionais interessados na educação de pessoas em empresas;

- Oferecer a possibilidade para o desenvolvimento de competências essenciais para trabalhar na área;
- Oferecer conteúdos específicos, necessários para um bom desempenho no trabalho na área.

5.3 Metodologia

5.1 Metodologia de Ensino

a) Aulas expositivas presenciais, apoiadas por recursos de multimeios (DVD, apresentações em Power Point - projetor multimídia, etc.).

b) Aulas de aplicação prática dos conhecimentos obtidos, através de estudos de caso.

c) Debates para estudo de caso ou discussão de resultados das aulas

5.2 Metodologias de Avaliação

A avaliação será feita de forma continua no andamento de cada módulo do curso, com atividades autoavaliativas. Ao final do curso o último encontro será destinado a autoavaliação de cada aluno sobre o que foi aprendido.

5.3 Controle de Frequência:

a) Os alunos devem cumprir **a frequência mínima de 75%** das aulas, verificadas através de lista de chamada com identificação fotográfica, e registradas pelo professor no software de gestão escolar pela internet.

b) Caso o aluno não obtenha a frequência mínima, **estará automaticamente reprovado**. Exceção feita aos casos previstos em lei.

5.4 Público Alvo

O Curso é destinado para pessoas que estejam cursando ou já tenham cursado cursos de graduação ou cursos técnicos e que tenham no mínimo 6 meses de experiência na área de Gestão de Pessoas / Equipes.

5.5 Periodicidade

O curso terá um prazo de duração de 60 horas, com aulas periódicas nos finais de semana, nas sextas das 18h30 às 22h30 e nos sábados das 8h30 às 12h30, perfazendo um total de 4 horas/aula para cada encontro.

5.6 Conteúdo

Este Curso será composto por 3 Módulos:

5.6.1 – Módulo I

20 horas/ aula divididos em 5 encontros de 4 horas de duração cada.

Este módulo terá como objetivo a sensibilização dos alunos a fim de que entendam o que é Educação, o que é Pedagogia e entender que cada pessoa, cada grupo de pessoas, possui sentimentos e vontades diferentes, que necessitam ser identificadas pelo profissional gestor de pessoas para adequar a metodologia a ser utilizada para motivar os membro de sua equipe, a fim de que tenham um melhor desempenho profissional e uma melhor qualidade de vida dentro dos ambientes empresariais (Andragogia).

5.6.2 – Módulo II

20 horas/ aula divididos em 5 encontros de 4 horas de duração cada.

Entender que os ambientes empresariais também são espaços de aprendizagem e que necessitam ser identificados como tais. Para tanto, este módulo tem como objetivo apresentar o que é o Comportamento Organizacional, bem como, a Psicologia Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Liderança, Motivação e Aprendizagem Organizacional, tudo para entender o ser humano inserido nos ambientes empresariais.

5.6.3 - Módulo III

20 horas/ aula divididos em 5 encontros de 4 horas de duração cada.

Entender o que são empresas do ponto de vista estrutural: apresentar a evolução da visão de ser humano dentro das empresas; como se estruturam as empresas; o que é Missão, Visão e Valor Organizacional; o que vem a ser o Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento; apresentar a ISO 10015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, pode-se concluir que o conceito de Educação é bastante amplo e que a Pedagogia, por se tratar de uma ciência da Educação, pode ser aplicada nos mais diversos ambientes em que ocorre a aprendizagem, inclusive nos ambientes empresariais, onde ocorre o desenvolvimento profissional do ser humano.

Para atuar nestes ambientes, o pedagogo necessita deter de conhecimentos mais específicos sobre o desenvolvimento humano e aprendizagem de adultos inseridos em ambientes empresariais; deve conhecer mais a fundo sobre as peculiaridades sobre empresas: estrutura, valores, missão, visão, comportamento organizacional. Para tanto, este trabalho, propõe um Projeto de Curso de Extensão: “Gestão de Pessoas para o Desenvolvimento Humano”, que propõe, aos profissionais interessados, entender o que é trabalhar com o desenvolvimento humano no âmbito empresarial.

Porém, foi percebido que a forma que as crianças aprendem é diferente da forma a qual os adultos aprendem, devendo então, ter atenção nas metodologias a que podem ser aplicadas para este público. Deve-se entender que adultos possuem particularidades: bagagens de conhecimentos e motivações diferentes e que alguns deles necessitam participar do seu próprio processo de aprendizagem. Para tanto, cabe ao pedagogo buscar entender sobre educação de adultos, na chamada Andragogia. Na tentativa de saber qual a melhor forma de proporcionar conhecimentos à determinado grupo de aprendizes.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi a concretização de um sonho, pois consegui comprovar que a área de Recursos Humanos é mais um leque de atuação para pedagogo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, José. A Pedagogia Empresarial nas Organizações que aprendem – Rio de Janeiro, Wak Editora, 2009.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva – São Paulo, Editora Atlas S.A, 1998.
- BOCK, Ana Mercês Bahia; Teixeira, Maria de Lourdes Trassi; Furtado, Odair. Psicologias, Editora Saraiva, 2009.
- BOMFIN, David - Pedagogia do Treinamento – Correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações – Qualitymark, Rio de Janeiro, 2008
- CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de Pessoas – Elsevier, Rio de Janeiro 2008.
- _____ . Construção de Talentos: As Novas Ferramentas de Gestão de Pessoas – Brasil: Editora Campus, 2002.
- _____ . Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar os Resultados – Brasil: Editora Manole, 2008
- _____ . Comportamento Organizacional – Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2005.
- _____ . Introdução à Teoria Geral da Administração – Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004.
- DeAQUINO, Carlos Tasso Eira. Como Aprender – Andragogia e outras Habilidades de Aprendizagem, Editora Pearson Education, 2009.
- GONÇALVES, Ana Maria e PERPÉTUO, Susan Chiodo. Dinâmicas de Grupo na Formação de Lideranças – Rio de Janeiro, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Jogos de Empresa – São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- KAROLCZAK, Maria Eloisa e Karolczak, Marcio Martins – Andragogia . Liderança, Administração e Educação – Curitiba, Jurubá Editora 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos – Pedagogia e Pedagogos, para quê? – Editora Cortez, São Paulo, 2009.

- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico – São Paulo, Editora Futura, 2005.
- RESENDE, Enio. Compreendendo o seu CHA: conheça o perfil de Competências, Habilidades e Aptidões de seu cargo ou profissão – São Paulo, 2008.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. Temas Atuais em Pedagogia Empresarial – Aprender para ser Competitivo - Rio de Janeiro, Wak Editora, 2008.
- SCOFANO, Anna Cherubina; Moreira, Itamar; Pacheco, Luzia Santos; Beckert, Mara Cesário Pereira; Sylvia Constant; Souza, Valeria De. Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, Editora FGV, 2009.