

**IMPLANTAÇÃO DO PROJETO EDUCACIONAL EM JOINVILLE,
ENVOLVENDO INTERCAMBISTAS INTERNACIONAIS ATRAVÉS DA
AIESEC**

**DEPLOYING EDUCATION PROJECT IN JOINVILLE, INVOLVING
INTERNATIONAL EXCHANGE THROUGH AIESEC**

**César Malutta, Professor do CCT/UFSC,
Doutor em Engenharia de Produção – UFSC.**

malutta@joinville.udesc.br

RESUMO

O presente artigo visa relatar como foi desenvolvido, por iniciativa de jovens universitários do CCT – Centro de Ciências Tecnológicas da UDESC, através da AIESEC, entidade formada pelos próprios alunos, um projeto educacional, envolvendo intercambistas internacionais, que durante três meses desenvolveram nas escolas públicas do município de Joinville, atividades de responsabilidade social, visão empreendedora, inteligência emocional, aprendizagem pró ativa, cidadania, impacto positivo na sociedade e tendências globais. Uma das maneiras de oferecer a complementação educacional é o intercâmbio cultural, que, como foi comprovado, é uma importante alternativa de crescimento profissional. Esta oportunidade de intercâmbio durante o período de formação pode ser vivenciada por experiências enriquecedoras que mais adiante pode ser diferencial na procura de um emprego. Durante sete semanas foram realizadas atividades e dinâmicas com os alunos (320 discentes) da rede pública sobre temas atuais e relevantes para que construam um pensamento de carreira e para mostrar as oportunidades futuras, também vivenciadas por pais e professores que puderam conviver em um ambiente global e entender um pouco mais sobre a cultura e os costumes de diferentes nações e valorizar o trabalho que os intercambistas estavam fazendo com os jovens nas salas de aula.

Palavras chave: projeto educacional, universitários, ambiente global, intercâmbio cultural.

ABSTRACT

This article aims to describe how it was developed, by the initiative of University students from CCT - Center of Technological Sciences UDESC through AIESEC, an organization formed by students, an educational project involving international exchange students, who for three months developed in public schools in the city of Joinville, social responsibility activities, entrepreneurial vision, emotional intelligence, learning pro-active citizenship, positive impact on society and global trends. One of the ways to offer complementary education is cultural exchange, which, as proved, is an important alternative for professional growth. This exchange opportunity during the training period can be experienced by enriching experiences that can be further differential in finding a job. For seven weeks, dynamic activities were conducted with students (320 students) from the public schools on current and relevant subjects, in order to debate about career and show future opportunities, also experienced by parents and teachers who could enjoy a global environment and extend their understanding about the culture and customs of different nations, and appreciate the work that the exchange students were doing with the young people in classrooms.

Keywords: educational project, university, global environment, cultural exchange.

INTRODUÇÃO

Geralmente quando o aluno passa no vestibular, tem aquela sensação de dever cumprido. O acadêmico estudou muito, ralou para conseguir superar a nota exigida na prova de ingresso e conseguiu. Porém, após a entrada na faculdade, no começo como calouro, pode haver um relaxamento no estudo, afetando seu desempenho universitário.

Após este impacto inicial, o universitário se depara com o conhecimento teórico, ou seja, a explicação da realidade por meio de professores e/ou pesquisadores renomados. Muitas vezes, é confuso para o estudante relacionar teoria e prática se não vivenciar momentos reais em que será preciso analisar o cotidiano frente às informações assimiladas.

Delors (1998, p. 89) afirma que “a educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele”. Segundo o autor, existem alguns pilares de conhecimento, para cada indivíduo, que são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Em vista disto, para uma transformação da educação é necessário que os envolvidos no processo se unam para uma educação formal e profissional atrelada a objetivos comuns

O conhecimento vai sendo construído paulatinamente e implica um movimento constante de ação-reflexão-ação por parte dos educadores, para que ocorra uma formação integral.

E essa formação se dá por meio da relação que se estabelece entre teoria e prática, a partir do que o aluno é capaz de construir analisando a realidade por intermédio de suas fundamentações teóricas estudadas durante o curso. Neste caso, o aluno é o grande construtor do conhecimento e do desenvolvimento de habilidades necessárias para tomada de decisão frente às questões que são colocadas no dia-a-dia.

Segundo Freire (1983, p.60), esta mudança de percepção que se dá na problematização de uma realidade concreta, no entrelaço de suas contradições, implica um novo enfrentamento do homem com sua realidade. Implica admirá-la em sua totalidade: vê-la de “dentro” e, desse “interior”, separá-la em suas partes e voltar a admirá-la, ganhando assim, uma visão mais crítica e profunda da sua situação na realidade que não condiciona.

Mas agora está aprendendo na teoria o que deve fazer na carreira que escolheu. Entretanto, após várias fases concluídas, começam as dúvidas, onde e como vai usar todo este conhecimento adquirido. Começa outra batalha: a busca pelo estágio.

É a passagem de aprendiz a proficiente. É o início desta transformação que se trata o estágio: uma fase, uma etapa no processo de aprendizagem. Talvez até um ritual de passagem de jovens estudantes em profissionais. Estes estudantes que deixam o ambiente protegido das salas de aula para enfrentar a barra pesada da vida profissional.

Saem jovens carregados de conhecimento e de idéias, ávidos por testá-los na prática, e encontram um crivo mais temido do que o próprio vestibular. As empresas reciclam seus conhecimentos pela aquisição de talentos prontos do mercado de trabalho, mas investem também na preparação de talentos para o futuro, desde cedo alinhados com sua missão e seus valores.

Idealmente, os estudantes deveriam buscar experiências profissionais em seu campo, o mais cedo possível, durante seu período de estudos, nem que seja para uma atividade menos nobre, mas já no ambiente profissional que está buscando. Certamente, o sacrifício financeiro nesta fase será um investimento certo para sua carreira no longo prazo.

A formação educacional direcionada ao mercado de trabalho se mostra muito positiva para os jovens estudantes, pois tem focado as diretrizes curriculares dos cursos de graduação de acordo com a demanda dos setores produtivos e empresariais, de forma a prepará-los para atender e enfrentar as exigências do mercado de trabalho.

Malvezzi (1994) e Fleury (1995) reportaram que teve início na década de 70, uma crescente evolução tecnológica em busca da progressiva capacidade de desempenho laboral, em que as pessoas procuram cada vez mais se profissionalizarem em suas atividades de trabalho. Na década de 80, houve uma evolução na educação profissional, em que a valorização do conhecimento passou a ser um valioso fator competitivo para as organizações.

O estágio é a complementação da formação do estudante, e não a criação de uma nova modalidade de mão de obra barata e qualificada para órgãos estatais e empresas privadas em detrimento do aumento de vagas no mercado de trabalho. É isto que a nova lei de estágio (lei 11.788./2008) tenta evitar, definindo já no seu primeiro artigo e seus parágrafos sobre a definição de estágio, que é o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, visando à preparação para o trabalho produtivo de educandos, bem como ao aprendizado de competências próprias

da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho, além de integrar o caminho de formação destes, também.

No mundo atual, de transformação contínua e turbulenta, de oportunidades de trabalhos decrescentes, da universalização de conhecimentos através da grande tela da Internet, precisa-se encontrar formas de diferenciar-se dos demais – ótimo desempenho acadêmico, idiomas, cursos de extensão e de certificação, habilidades com softwares, competências como liderança, trabalho em equipe e busca contínua de aprendizagem, dedicação a trabalhos comunitários e intercâmbios.

A diferenciação para obter um emprego certamente é maior em momentos de recesso econômico, entretanto, mesmo em economia estável, a competição para uma boa colocação é bem mais acirrada. É justamente em momentos como este que o profissional que realiza um programa de intercâmbio se destaca no mercado de trabalho.

Mas além de toda a diversão, fazer um intercâmbio hoje é uma alternativa conveniente de crescer profissionalmente. A maioria das empresas leva em consideração uma experiência no exterior durante o processo de seleção para uma vaga.

Vale lembrar, porém, que o programa de intercâmbio não é a tão sonhada viagem para Disney, ou qualquer viagem que se vá a passeio para o exterior. O intercâmbio que vale como diferencial é o intercâmbio cultural no intuito de estudar e/ou trabalhar no país de destino.

A experiência de viver em outro país proporciona ao profissional conhecer hábitos diferentes, abrindo uma nova perspectiva, com isso o intercambista precisa se adaptar a um novo ambiente, enfrentar desafios e crescer, como pessoa e profissional.

Estudantes que encontram oportunidade para realizar um intercâmbio durante o período de formação podem ter a chance de vivenciar experiências enriquecedoras que mais adiante terão grande valor na busca por um emprego.

Ao abrir mão da rotina de trabalho ou estudos no Brasil e, de repente, ver-se em um local completamente diferente, precisando se defender sozinho em meio a tantas novidades, o indivíduo adquire um novo posicionamento diante da vida, tornando-se mais maduro e aberto às novidades do mercado, enfim tudo aquilo que pode destacá-lo em um processo seletivo.

No primeiro semestre de 2011, o número de estrangeiros que vieram trabalhar no Brasil cresceu quase 20% em relação ao mesmo período de 2010. É um movimento

surpreendente dentro da economia brasileira, conforme edição do Jornal Nacional em 15/08/2011.

Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados, para não ferir a legislação brasileira com relação à entrada de estrangeiros estagiários e/ou intercambistas no Brasil. A Resolução Normativa 88 (MTE, 2010) “Disciplina a concessão de visto a estrangeiro que venha ao Brasil para estágio”.

Para dar apoio ao processo de intercâmbio, pode-se recorrer, por exemplo, a uma organização não governamental (ONG), a AIESEC, que é uma organização global, apolítica, independente, sem fins lucrativos e totalmente gerida por jovens estudantes e recém formados dos melhores centros de ensino do mundo.

Após a segunda guerra mundial, estudantes de 9 universidades e 7 países, se reuniram na Bélgica, com o objetivo de criar uma nova forma de cooperação. Foi criada a AIESEC, originalmente denominada como Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Sociais (traduzindo do francês para o português). O principal objetivo era promover intercâmbios entre diferentes países para garantir o respeito a outras culturas e a manutenção da paz mundial num contexto pós-segunda guerra numa Europa desolada.

Com o passar do tempo, a AIESEC se expandiu para outros cursos, universidades, e passou a trabalhar com membresia multidisciplinar. Hoje, a AIESEC não abriga apenas estudantes de ciências econômicas e sociais; por isso a expressão "AIESEC" não é mais considerada uma sigla, mas foi preservada pela força da marca e identificação de seus membros com a organização.

Reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a maior organização estudantil do mundo, a AIESEC está presente em 110 países e conta com mais de 60 mil membros em mais de 2.100 universidades, fruto de seus mais de 60 anos de história e experiência no desenvolvimento de jovens de alto potencial e líderes responsáveis, com mentalidade global.

A AIESEC oferece aos seus membros um desenvolvimento integrado através da experiência composta por oportunidades de liderança, intercâmbios profissionais e participação em um ambiente global de aprendizagem. Em números, tais oportunidades se refletem em mais de 16 mil estágios internacionais e mais de 20 mil cargos de liderança por ano, ao redor do globo.

A visão da organização é a paz e o preenchimento das potencialidades humanas, com a ambição de envolver e desenvolver todos os jovens do mundo. Assim, busca ser

uma voz jovem global diversa e de credibilidade, sendo reconhecida como a primeira escolha de parceria para qualquer *stakeholder*¹, criando, assim, um relevante impacto positivo na sociedade, para isso pensa globalmente e age localmente.

A AIESEC trabalha com valores indispensáveis e evidentes em qualquer membro da organização. No intuito de atingir seus objetivos e crescer, foram selecionados os seguintes valores: Ativar a Liderança, Desfrutar da Participação, a Busca pela Excelência, Demonstrar Integridade, Viver a Diversidade e Agir Sustentavelmente,

Esta rede global permite a jovens estudantes descobrir e desenvolver seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade e nesse sentido, a organização tem apostado em projetos sociais, com o intuito de mobilizar jovens das escolas públicas, na faixa-etária dos 13 a 16 anos, para cultura empreendedora, propiciando a sua conscientização sobre a responsabilidade social, sustentabilidade e diversidade cultural, além de estimular e desenvolver competências e habilidades como liderança e empreendedorismo.

DESENVOLVIMENTO

O verdadeiro encontro de interesse entre empresas, organizações, unidades de ensino e estagiários e/ou intercambistas se dá na troca de oportunidades – de formar os potenciais do futuro para os primeiros e de uma fundamental complementação da formação profissional para os últimos.

Responsabilidade nas ações desenvolvidas, comprometimento com o trabalho e com a entidade que lhe acolhe e confidencialidade são quesitos essenciais e sempre desejáveis em qualquer aluno que se destina a participar desta jornada.

Fazer intercâmbio hoje é um diferencial competitivo interessante e muito valorizado pelas empresas, pois é sabido que uma experiência no exterior é muito enriquecedora, agrega uma bagagem cultural enorme e garante uma experiência de vida indiscutível.

Sabendo disso, um grupo de alunos do CCT – Centro de Ciências Tecnológicas da UDESC- Universidade do Estado de Santa Catarina, planejou o Projeto Educacional, cujo intuito é trazer intercambistas internacionais, devidamente selecionados pela

¹ qualquer indivíduo ou entidade que afete as atividades de uma empresa

AIESEC, para atuarem no ensino fundamental das escolas públicas. Em um primeiro momento a idéia é trazer pessoas com domínio da língua espanhola, pela maior facilidade de comunicação.

A proposta da AIESEC, através deste Projeto Educacional é trazer um novo programa educacional que seja diferenciado dos padrões de ensino e educação regulares e esteja adaptado para a geração Y. Além disso, espera-se que o Projeto seja capaz de abrir a mente das gerações que não teriam a chance de viver em um impacto cultural tão grande e nem de ver o mundo sob novas perspectivas, mudando e quebrando paradigmas que poderiam perdurar erroneamente em suas cabeças eternamente.

Conhecendo de perto novas culturas e novas pessoas, espera-se também aumentar a tolerância e o entendimento cultural entre povos, onde cada indivíduo respeita a individualidade do próximo e procura entender porque ele pensa diferente. E que todos podem estar certos, sob seus pontos de vista e assim podem coexistir pacificamente.

A proposta do projeto é completamente inovadora, indo além apenas das salas de aula. Foca-se no respeito cultural e na quebra de paradigmas através do conhecimento de novas culturas e pessoas, com experiências culturais, línguas, países e mentalidades diferentes.

A iniciativa visa também familiarizar esta nova geração com conceitos como sustentabilidade, empreendedorismo, direitos humanos, liderança, responsabilidade social, diversidade cultural, perspectiva global e internacionalização.

A proposição está totalmente de acordo com a visão da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) para a Educação, que é de unir os esforços em prol de uma Educação para o Desenvolvimento Sustentável.

Assim, pretende-se desenvolver uma nova geração de cidadãos cientes de suas responsabilidades e preparados para alcançar melhorias na sociedade. A partir disso, apresenta uma proposta de trabalho, de desenvolver a cultura empreendedora nos alunos das séries finais do Ensino Fundamental das escolas públicas de Joinville.

Nas escolas, o time de intercambistas desenvolverá oficinas, palestras, *workshops* e atividades recreativas, propiciando a oportunidade do choque cultural, no primeiro contato com alunos, até a realização de atividades e dinâmicas capazes de desenvolver características empreendedoras nos jovens envolvidos, tais como: criatividade, comunicação, comprometimento, iniciativa, persistência, sustentabilidade e

responsabilidade social, iniciando com um período de divulgação para despertar o interesse dos alunos.

Algumas das propostas dos *workshops* são sobre temas tais como: Perspectiva global, responsabilidade social, visão empreendedora, inteligência emocional, aprendizagem pró ativa, cidadania, impacto positivo na sociedade, tendências globais e o Brasil no cenário internacional.

Durante seis (6) ou sete (7) semanas serão realizadas atividades e dinâmicas com esses jovens sobre assuntos atuais e relevantes para que construam um pensamento de carreira e para mostrar as oportunidades futuras. Tais trabalhos podem ser adaptados conforme a necessidade da escola e sugestão dos professores, sendo que cada escola poderá receber três encontros semanais.

Os intercambistas podem também participar de *workshops* sobre idiomas, atividades motivacionais com os professores e também participar dos projetos em andamento na escola.

Para que o projeto tenha mais impacto, avalia-se como ideal que cada escola conte com o trabalho de, pelo menos, dois *trainees*² ao mesmo tempo. Desta forma, os alunos conseguem perceber, aproveitar e valorizar ainda mais a riqueza cultural e a diversidade trazida pelos intercambistas ao ambiente escolar, que atenda a demanda do número de alunos interessados.

Desenvolvendo a liderança nos jovens, acredita-se que os mesmos estarão mais aptos e dispostos a impactar positivamente a sociedade, criando a esperança de um futuro melhor.

² Em termos hierárquicos, está um nível acima do estagiário

DISCUSÃO DOS RESULTADOS

O Projeto Educacional foi realizado, com sucesso, no segundo semestre de 2011 em quatro escolas públicas municipais de Joinville com a participação de nove intercambistas dos mais diferentes países.

Da Colômbia vieram estudantes da Universidad Externado de Colombia, Universidad Catolica de Colômbia, Escuela Colombiana de Ingenieri, University of Manizales e Universidad de Ibagué. Do Peru, da Universidad de Lima e da Universidad Peruana de Ciencias Aplicada. Das Filipinas, do Ateneo de Manila University e do Equador, da ESPE - Escuela Politécnica del Ejército.

A primeira semana foi um período de divulgação, para despertar o interesse dos alunos nos temas a serem abordados e na relevância dos mesmos e instigá-los a começar a mudança por eles próprios.

Para garantir melhores resultados durante os *workshops* e também no intuito de facilitar a adaptação dos alunos estrangeiros ao Brasil e ao idioma, o Departamento de Letras da UNIVILLE (Universidade da Região de Joinville) apoiou o projeto, garantindo aulas de português para os intercambistas, através dos alunos voluntários do curso, que ministraram duas aulas por semana, de 2 horas de duração cada, durante um período de 8 semanas, totalizando 16 encontros e 32 horas/aula de português.

Durante sete semanas foram realizadas atividades e dinâmicas com os alunos da rede pública sobre temas atuais e relevantes para que construam um pensamento de carreira e para mostrar as oportunidades futuras. Dentre esses temas que foram abordados pelos intercambistas internacionais da AIESEC citam-se: Empreendedorismo, Liderança, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Diversidade Cultural, Cidadania, Direitos Humanos, Carreira, Tendências globais, Inglês/Espanhol, Educação financeira, Curiosidades da Geografia, Quebra de paradigmas e Tolerância a diferenças culturais e preconceitos.

Além dos 62 *workshops* ministrados pelos nove intercambistas nas quatro escolas, os mesmos também participaram de aulas de matemática, com o intuito de preparar os alunos para a Olimpíada de Matemática e contribuíram com aulas de idiomas (inglês e espanhol).

Ao todo, o impacto gerado através das aulas e *workshops* atingiu cerca de 320 alunos, divididos em 10 turmas diferentes das escolas públicas.

Para divulgar os resultados positivos da proposta, participou-se de entrevistas na rádio UDESC, publicou-se fotos e vídeos do projeto, entrevistas na televisão e divulgação em sites, além do uso intensivo de redes sociais. Também houve a divulgação através de camisetas, que os intercambistas usavam para lecionar. Foram realizadas apresentações em *Power Point* dos *workshops* e do *Report Final* realizado pelos próprios alunos estrangeiros.

Outro ponto interessante de se observar é a questão da responsabilidade social Corporativa, onde várias entidades apoiaram financeiramente a proposta.

Na última semana, foram realizados diversos eventos culturais, chamados “*Global Villages*” ou Aldeias Globais. Estes jovens estrangeiros compartilharam objetos, *souveniers*, fotos, bebidas, comidas, bandeiras e demais particularidades de seus países e apresentaram durante este evento, cujo intuito foi de integrar toda a comunidade escolar. Assim os pais e professores também puderam conviver em um ambiente global e entender um pouco mais sobre a cultura e os costumes de diferentes nações e valorizar o trabalho que os intercambistas estavam fazendo com os jovens nas salas de aula.

Ao todo foram realizados 3 *Global Villages*, , contando com cerca de 50 pessoas em cada evento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio constitui o primeiro passo no mercado de trabalho, e seu comportamento durante esse período é fundamental para delinear o tipo de profissional que o acadêmico pretende ser no futuro. É um momento de fundamental importância no processo de formação profissional. Constitui-se um treinamento que possibilita ao estudante vivenciar o aprendizado na Academia, tendo como função integrar as inúmeras disciplinas que compõem o currículo acadêmico, dando-lhes unidade estrutural e testando-lhes o nível de consistência e o grau de entrosamento. Por meio dele o estudante pode perceber as diferenças do mundo organizacional e exercitar sua adaptação ao meio empresarial.

Sabe-se que pedagogicamente o aprendizado é muito mais eficaz quando é adquirido por meio da experiência. Tem-se muito mais retenção ao aprender na prática

do que ao que se aprende lendo ou ouvindo. O que se faz diariamente e com frequência é absorvido com muito mais eficiência.

Uma grande complementação na formação profissional é o intercâmbio cultural. Fazer intercâmbio hoje é um diferencial competitivo interessante e muito valorizado pelas empresas. Em momentos de recrutamento, as empresas podem levar em conta a experiência no exterior como meio de seleção.

Conhecendo de perto novas culturas e novas pessoas, espera-se também aumentar a tolerância e o entendimento cultural entre povos, onde cada indivíduo respeita a individualidade do próximo e procura entender porque ele pensa diferente. E que todos podem estar certos, sob seus pontos de vista e assim podem coexistir pacificamente.

A participação da AIESEC, no apoio do projeto educacional referente a participação de intercambistas internacionais, para atuarem no ensino fundamental das escolas públicas municipais, foi fundamental, consolidado através da troca de conhecimentos, novas experiências culturais, outras pessoas, línguas, países e mentalidades inovadoras.

O resultado foi o desenvolvimento na formação de jovens mais conscientes de questões globais e líderes socialmente responsáveis, difundindo cultura empreendedora, competências, liderança, responsabilidade social, diversidade cultural e sustentabilidade, formando uma nova geração de pessoas conscientes e preparadas para ser e fazer as mudanças que o mundo precisa.

Segundo Nelson Mandela, "a educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo".

Por isso, a relevância do projeto, foi inquestionável, por ter sido um meio de interligar cada vez mais pessoas com temáticas globais e instigá-las a estar mais atentas sobre as diferenças culturais entre os povos, quebrando velhos paradigmas também e fazendo com que estas pessoas tenham vontade de ser agentes ativos de mudança.

Com certeza o projeto será repetido no ano de 2012. Afinal, um dos objetivos centrais do Projeto Educacional é proporcionar essas mudanças que o mundo necessita.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Lei do Estágio. **Lei n.º 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm>. acesso em 05/02/2012.

BRASIL. **Ministério do Trabalho**. Conselho Nacional de Imigração. Instrução Normativa 88, de 15 de Setembro de 2010. Disponível em http://www.mte.gov.br/trab_estrang/leg_resolucoes_normativas_lista.asp. acesso em 05/02/2012.

DELORS, J. (Coord.). **Os quarto pilares da educação**. In: Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortezo, 1998.

FLEURY, A. C. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. JORNAL NACIONAL, Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/> edição 15/08/2011.

MANDELA, Disponível em: http://pt.wikiquote.org/wiki/Nelson_Mandela, acesso em 05/02/2012.

MALVEZZI, S. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In: BOOG, Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 2ª Ed. São Paulo: Mackron Books, p.15-34, 1994.