

Pedagogia Empresarial – competências e habilidades do gestor de talentos: uma análise crítica e reflexiva na atuação do pedagogo empresarial e seus reflexos para os dias atuais à luz da seleção por competências e a gestão do conhecimento

Business Pedagogy - skills and abilities of the talent manager: a critical and reflective analysis in the performance of the business pedagogue and his reflections for the current days in light of the selection by skills and knowledge management

DOI:10.34117/bjdv6n11-175

Recebimento dos originais:05/10/2020

Aceitação para publicação:10/11/2020

Hildecí de Souza Dantas

Bacharel em Administração - (UNIFCV), Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos -(UNOPAR), - Especialista em Gestão de Pessoas - (FIBRA), - Docência do Ensino Superior em Administração - (Faculdade Dom Alberto/FDA), - Pedagogia Empresarial -(INTERVALE). Mestrado Profissional em Direção Estratégica com Especialidade em Gerência e Módulo Optativo em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento – Universidad Internacional Iberoamericana – (UNINI/PR)

Pesquisador/Doutoramento em Administração

Endereço: Passagem Dois Irmãos, nº: 199, Novo Olinda – Castanhal-PA

E-mail: hildersocial@hotmail.com

RESUMO

A pesquisa que direcionou a elaboração deste artigo cunhou-se da compreensão e atuação do pedagogo empresarial como parte da discussão da tese doutoral em administração do pesquisador. Para tal, este trabalho conta com uma análise crítica e reflexiva na atuação do pedagogo empresarial e seus reflexos para os dias atuais junto as competências e habilidades do gestor de talentos em prol do R&S – (recrutamento e seleção). No entanto, este é de base documental/teórica, bibliográfica e pesquisas em meio eletrônico. Na pós modernidade, pode-se compreender que o pedagogo e sua atuação tem se modificado tanto que este também é alguém com prerrogativas de atuação nas empresas e tem o seu valor exatamente como um profissional que entende de pessoas. Entretanto, é de se surpreender que sua atuação conta com uma imensidão de atividades que por conseguinte é de no mínimo louvável, embora as empresas atuais não contemple tanto essa função. Contudo, o pedagogo empresarial é aquele profissional que estima na colaboração e compreensão da realidade da empresa e cuida do bem estar dos colaboradores desde sua contratação até a uma possível promoção atribuindo-se a este tais prerrogativas como (R&S e o T&D) sem falar no ensino e aprendizagem pelo âmbito da gestão do conhecimento e educação corporativa.

Palavras-chave: Pedagogo Empresarial, Tese Doutoral-ADM, R&S/T&D, Ensino e Aprendizagem/Educação Corporativa.

ABSTRACT

The research that directed the elaboration of this article was coined from the understanding and performance of the business educator as part of the discussion of the doctoral thesis in administration of the researcher. To this end, this work relies on a critical and reflective analysis of the work of the business pedagogue and his reflections for the current days together with the skills and abilities of the talent manager in favor of R&S - (recruitment and selection). However, this is based on documental/theoretical, bibliographic and electronic research. In the post-modern age, it can be understood that the pedagogue and his performance has changed so much that he is also someone with prerogatives of performance in companies and has his value exactly as a professional who understands people. However, it is surprising that his performance counts with an immensity of activities that consequently is of at least praiseworthy, although the current companies do not contemplate so much this function. However, the business educator is that professional who values the collaboration and understanding of the reality of the company and takes care of the welfare of employees from their hiring to a possible promotion by attributing to it such prerogatives as (R&S and T&D) not to mention teaching and learning in the field of knowledge management and corporate education.

Keywords: Corporate Pedagogue, Doctoral Thesis-ADM, R&S/T&D, Teaching and Learning/Corporate Education.

1 INTRODUÇÃO

O artigo intitulado como “Pedagogia Empresarial – competências e habilidades do gestor de talentos: uma análise crítica e reflexiva na atuação do pedagogo empresarial e seus reflexos para os dias atuais à luz da seleção por competências e a gestão do conhecimento” que por ora se discute é fruto de longas datas.

Em tese, este, porém, vem sendo discutido desde a minha primeira graduação na área de “Gestão de Recursos Humanos”, por conseguinte, minha Pós-graduação em “Gestão de Pessoas” e, como tal, o Mestrado Profissional em “Direção Estratégica com especialidade em Gerência” e o “Bacharelado em Administração” bem como a especialização em “Pedagogia Empresarial”, este último, como prioridade nos achados da literatura em discussão como fundamento primordial neste artigo.

Portanto, o pesquisador aqui é lúcido na escrita do tema e por ser uma temática maravilhosa sob a ótica do autor nesta pesquisa, o que por vezes me obriga a falar à luz da pedagogia empresarial o R&S Recrutamento e Seleção de Pessoal em detrimento das habilidades-chave e competências dos gestores de pessoas/RH, do Administrador e como tal do próprio gestor-pedagogo empresarial. Por isso, fica nítido dizer que o pedagogo na empresa vem:

Ganhando novos espaços e a partir do momento em que este passa a atuar no desenvolvimento dos RH's de uma empresa, em especial, no T&D (treinamento e desenvolvimento de pessoal), este, também, é co-responsável pelo desenvolver e potencializar mão de obra no atingimento das especificidades das corporações, ele (o gestor-pedagogo empresarial) assume um desses propósitos que é o de qualificar todo o pessoal da empresa indo além das rotinas administrativas

até o mais alto grau de gestão de pessoas/RH, no sentido de elevar a qualidade e a produtividade organizacional como um todo. O pedagogo empresarial tem com uma de suas atribuições (desenvolver o potencial humano) através da recolocação de mão de obra no mercado bem como tratar o R&S (recrutamento e seleção de pessoal) como uma de suas atividades-chave dentro do setor de pessoal/RH. Por isso, o talento humano deve ser apreciado com êxito e deve ser olhado a partir da ética, da moral e da responsabilidade social corporativa dando-lhes novas oportunidades de atuação como por exemplo, o pedagogo empresarial. (DANTAS, 2020, apud OLIVEIRA, 2012, p. 5, com adaptações do pesquisador).

Na pós modernidade, pode-se dizer que as empresas estão inseridas em um cenário latente, dinâmico e bastante turbulento, por isso, a instabilidade se prevalece nos dias atuais e não tem como não situar o papel do pedagogo empresarial nesta tentativa de ajudar nas incertezas do momento em que se cercam, ou seja, à sobrevivência das empresas também se dão pela mediação do pedagogo empresarial em dias melhores no sentido de qualidade de vida e bem estar dos colaboradores que ali vivem seu dia a dia em detrimento das circunstâncias que são atribuídos em seus labores diários.

Contudo, o pedagogo empresarial tem um papel muito importante nesse trilhar *desenvolver, treinar e capacitar* o homem no sentido de alocar este homem certo no lugar certo dando-lhes maior apreço no que podemos chamar de ensino-aprendizagem num ambiente de trabalho inovador que nos dias atuais chama-se de pedagogia empresarial. Muitos são os papéis do pedagogo diante do ensino-aprendizagem e o intuito neste artigo é chamar atenção para o trabalho da pedagogia empresarial em prol da gestão de talentos dentro das competências e habilidades do gestor de pessoas/RH bem como do próprio administrador e gestor pedagogo empresarial.

Neste artigo, a base se concentra também à luz da pedagogia empresarial em prol do R&S (Recrutamento e Seleção) quando se perfaz na tratativa de se adequar a essa dinâmica empresarial (Gestor de Pessoas/RH, Administrador e o próprio Pedagogo Empresarial T&D Treinar e Desenvolver Pessoas neste aspecto, dando sentido aos rumos de sobrevivência pela instabilidade empresarial pela ótica da gestão pedagógica/empresarial; Ensino e Aprendizagem e Educação Corporativa/Gestão do Conhecimento).

Por outro lado, fazendo com que o homem esteja sempre alocado no lugar certo e em seu tempo certo uma vez que este pedagogo empresarial consiga sentir da necessidade de fazer buscas constantes do poder da inovação e cooperação no limiar da qualidade de vida dentre todos os colaboradores da empresa, proporcionando-lhes, novas roupagens pedagógicas ao comportamento organizacional mediante as capacidades de mudanças constantes que se permeia ao longo de nossos dias atuais e empresariais.

Em nossos dias é perceptível o embate do pedagogo na empresa (atuação em R&S, T&D e Consultoria Interna), como um aliado da gestão de recursos humanos, da gestão de pessoas e da

psicologia organizacional bem como das tendências da gestão de pessoas/RH como uma mola propulsora da administração de pessoal no sentido de (inovar para repaginar); (gestacionar para criar); (administrar para equacionar); (pedagogizar para restaurar) e vice e versa. Estas novas competências e habilidades da pedagogia empresarial vem rompendo novas forças e fraquezas aliadas da análise de Swot.

Para Carvalho et al, (2006, p. 6) a análise de Swot é uma estratégia usada por empresas inovadoras para sair à frente de suas concorrentes sob a ótica dos pontos fortes e fracos bem como oportunidades e ameaças que há muito tem se falado em detrimento do (ambiente interno e externo de uma corporação) que sempre esteve e estar ligado ao potencial do (homem para o homem), da (empresa para a empresa) e do (homem para a empresa) bem como da (empresa para o homem).

Dito de outro modo, desde que acordamos estamos envolvidos no trabalhar do sucesso empresarial/pessoal/profissional e o pedagogo empresarial nasceu dessa necessidade de romper com as barreiras do preconceito assistido de que o homem precisa estar de bem com a vida para poder (treinar e desenvolver T&D) novas potencialidades empresarial como um todo. Fala-se, aqui da gestão do conhecimento – (aplicação do conhecimento existente nas pessoas e para com as pessoas na criação/inovação do crescimento e desenvolvimento das empresas atuais).

Por outro lado, a capacidade que o homem tem de se adequar as novas roupagens empresarial é raiz da pedagogia do conhecimento, ou melhor dizendo, da gestão do conhecimento (capacidade de inovação conhecimento ligado existente dentro de si mesmo e da própria equipe pedagógica existencial na empresa, digo (alguém pedagogo com formação expressa na área e para além desta formação), aquele que através de seu conhecimento podem criar e inovar constantemente e que poderá levar as empresas atuais para o sucesso, isto é, quando atrelado à luz da seleção por competências e habilidades dos gestores de pessoas/RH, Administradores contemporâneo e do próprio Gestor pedagogo-empresarial.

Desta forma, o pedagogo empresarial é peça-chave nessa empreitada e mais do que nunca, se faz necessário, que este profissional tenha a capacidade de gerenciamento do potencial que demanda cada indivíduo na empresa para então cunhar no que podemos chamar de pedagogo do conhecimento (ensino-aprendizagem - manter); pedagogo gestacional (selecionar e recrutar reter); pedagogo organizacional (treinar e desenvolver processo de criação do conhecimento/propiciar). Concluindo, temos: o pedagogo empresarial tem a capacidade para selecionar, recrutar, treinar e desenvolver bem como propiciar a gestão do conhecimento – (ensino-aprendizagem) - no sentido de cunhar o aprimoramento empresarial e pessoal de cada pessoa que esteja envolvida no processo de ensinagem.

O objeto de estudo neste artigo se propõe a estudar o papel da pedagogia empresarial esculpido na pessoa do gestor-pedagogo empresarial para os dias atuais no sentido de analisar e refletir o seu papel para além dos reflexos existentes na condução da gestão de pessoas/RH e suas tendências, tornando-os, mais ousados a sua capacidade de enxergar a curto, médio e a longo prazo, ou seja, implementando o planejamento empresarial/estratégico do R&S.

Contudo, no sentido de compreender as premissas do desenvolvimento corporativo, além de frisar e analisar o papel do pedagogo empresarial e suas diferenças de contextos funcionais (dentro e fora do ambiente organizacional) trazendo para a reflexão a junção da (gestão de pessoas/RH, do Administrador/contemporâneo bem como o papel cunhado de gestor-pedagogo empresarial) para o nosso dia a dia.

Neste artigo, se pergunta por meio da literatura: Até que ponto o pedagogo empresarial tem sentido como alguém que se incumbe de treinar e desenvolver pessoas? Alguém que por meio da psicologia organizacional e de recursos humanos pode selecionar e recrutar para agregar as pessoas nas empresas? Alguém que na condição de gestor de pessoas/pedagogo empresarial tem a incumbência de manter as pessoas nas empresas por meio da gestão do conhecimento propiciando e disseminando ensino-aprendizagem nas corporações atuais?

Muitas são as perguntas até aqui. E se formos dar lugar às indagações somos tão capazes de ir para além do que se propicia na literatura, embora, este tema seja uma indagação nova neste aspecto. Porém, o intuito neste momento é desvendar os reflexos que existem no papel do pedagogo empresarial enquanto alguém que na condição de especializado no assunto, digo (Pedagogia Empresarial).

Na prática, sua atuação do pedagogo na empresa é consistente, seja por função e/ou por tarefas tão similares ao de um profissional de gestão de pessoas, de recursos humanos e até da psicologia organizacional sem falar no papel do administrador que também se alia ao contexto de *treinar e desenvolver pessoas* quando este tem a incumbência de atuar na área da seleção de pessoas da empresa. No entanto, todos esses papéis até aqui cunhado de reflexão tem embasamento teórico e se fundamenta no que há de melhor nessa nova roupagem (reflexão e análise) do profissional de pedagogia, (gestor-pedagogo empresarial).

Um dos objetivos é cunhar a importância da gestão do conhecimento para os nossos dias atuais. Por tanto, se pergunta: *O que é a gestão do conhecimento dentro dessa nova roupagem do profissional de pedagogia?* Olhando a literatura Nonaka et al (2011, p. 3) afirma que: “a importância do conhecimento se perfaz a partir do momento em que vive-se diante de um mercado turbulento, de uma forma geral, só irão conseguir sobreviver as empresas que buscarem sempre estar à frente do seu

tempo”. A gestão do conhecimento ainda é vista como uma tendência para muitos empresários, contudo, se a mola propulsora do negócio estar nas pessoas é válido dizer que os ativos intangíveis mais bem assistidos são as pessoas.

No entendimento dos autores, é de se ressaltar que dentro do composto do conhecimento as pessoas são consideradas como: “aquelas que são visionárias, que enxergam tendências e conseguem se antecipar aos conhecimentos que possam ocorrer no futuro”. Contudo, advoga: “aquelas que buscando sempre se prevenir e também, por que não, ditar novos caminhos”. Esta pergunta é o limiar para a primazia de entendimento do estudo da pedagogia empresarial com um todo.

Convém, aqui dizer que essas novas premissas são exatamente o que se propõe nesse artigo. Trabalhar de forma reflexiva e analítica os três elementos-chave na profissão do pedagogo empresarial. Refletir e discutir com base na teoria e revisão bibliográfica os autores que se repercute nessa linhagem de empoderamento empresarial, em especial, ao papel que se restabelece na pessoa do pedagogo na empresa dentro dos conformes político e pedagógico empresarial.

Certamente, é através da gestão do conhecimento que as empresas dos dias atuais precisam se sustentar e provocar um novo cenário, este, onde os pedagogos empresariais precisam se adequar bem como os empresários do presente século. No entanto, as mudanças estão em alertas... Mudem ou morram! Assim, estão os nossos dias... Ou nos adaptamos aos novos cenários e/ou morremos na mesmice de sempre.

Todavia, os autores são unânimes em advertir: “as mudanças pode ser representadas pelas concorrentes, onde quem investe no capital humano tem capital intelectual de sobra para sobreviver as resistências dos dias vindouros”. (p.3). Pautar-se do sentido da pedagogia empresarial neste trabalho é sobremaneira uma virtude que na condição de pós-graduado em pedagogia empresarial me sinto realizado e agora neste contexto-chave do empoderamento da tese doutoral em administração.

2 O SENTIDO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL À LUZ DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES-CHAVE DO ESTUDO DO R&S

Ditar novos caminhos? Por quê? O sentido do pedagogo empresarial à luz das competências-chave do estudo do R&S se consolidam nesta regra, (antecipar aos novos acontecimentos que possam ocorrer no futuro). Que futuro? Futuro este que estamos atravessando e que não é imediato... Este se dará no tempo em que as empresas se darão conta de que o pedagogo empresarial é importante para o estudo do R&S (recrutamento e seleção) e do T&D (treinamento e desenvolvimento) bem como da gestão do conhecimento (educação corporativa/ensino e aprendizagem).

Como assim importante? Este profissional tem capacidade de sobrevivência para atuar e fazer cumprir o seu papel de gestor empresarial (cuidando do setor do treinamento e desenvolvimento de pessoal). Para além deste, o pedagogo empresarial é cunhado em agregar pessoas, (selecionando e recrutando o homem certo para o lugar certo na empresa); aquém destes, o pedagogo empresarial se incumbem de trabalhar na base da qualidade de vida dos colaboradores – (tratativa do ensino-aprendizagem, - tendências da gestão de pessoas à luz da gestão do conhecimento).

Assim sendo, é preciso se perguntar: Por que o pedagogo empresarial é tão importante na gestão do conhecimento e para as corporações nos dias atuais? É correto afirmar que: “todos nós enquanto tomadores do conhecimento somos eternos aprendizes e por ser assim, (somos empreendedores do conhecimento na empresa do presente século). Quem? Os pedagogos empresariais como um todo. Como assim?

Nonaka et al (p. 5) diz: “é uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos nós somos trabalhadores do conhecimento. Ou seja, os pedagogos empresariais também o são, daí, a sua potencialidade esculpida na ação organizacional e sua essência deve-se ao recriar o mundo e as coisas de acordo com uma nova visão ou até mesmo a um ideal determinado, assim diz Nonaka (2008, p. 41).

Recorrendo-se da literatura para tentar responder a tal pergunta - Como assim? encontra-se em Nonaka (2008, p. 39) “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Daí, o sucesso do profissional pedagogo consiste na empreitada do seu segredo em abordagem exclusiva da gestão e criação do novo conhecimento. Ainda assim, é bom que se diga que aqui ocorre o processo do ganha/ganha, (ganha a empresa por adequar o conhecimento em prol do ensino-aprendizagem laboral em favor do profissional pedagogo bem como ganha/ganha o próprio pedagogo que se tornar pedagogo empresarial consegue fazer do negócio da empresa um processo de inovação constante.

Como assim, constante? Diga-se, de passagem, (o pedagogo é alguém que se reveste de uma primazia só e de um vasto conhecimento, (cita-se, aqui apenas um rol deste conhecimento), - “a psicologia da educação e do desenvolvimento” é incumbida de dar para o pedagogo uma fração de conhecimento do homem para o homem desde o processo do desenvolvimento motor até ao ensino-aprendizagem como seu principal modelo mental para atuação e mediação em seu mercado de trabalho.

Por quê não dizer: fruto de um trabalho que à luz do R&S e do T&S e da Consultoria Empresarial/interna, o faz deste, um profissional que assim como o Gestor de Pessoas/RH, Administração e/ou de Psicologia Organizacional também se insere neste ramo de atuação o Gestor-

pedagogo Empresarial que possui tal conhecimento para ação-reflexão-ação dentro do escopo de toda e qualquer empresa atual.

Nesse sentido, é este profissional tão competitivo e ao mesmo tempo é tomado de preconceitos variados, ou seja, ainda tem-se, na mente de muitos (empresários) que este deve atuar apenas no âmbito escolar. Dito de outro modo, atualmente, nem todas as empresas querem os seus serviços. Mas, por que será? Podemos dizer assim como bem assimilou segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60): “a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito (tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas)”. Podemos perceber que nas falas dos autores a pergunta é obviamente respondida, a partir do entendimento de que se as experiências não estão sendo compartilhadas não tem como saber se um projeto deu certo ou não.

Todavia, a inobservância de sentido e de modelos mentais são as causas desse preconceito e das barreiras em que os pedagogos vem perpassando no sentido de que estes, jamais podem atuar na área empresarial. O profissional pedagogo é alguém que demanda sabedoria e poder para galgar novas roupagens nesse caminhar da pedagogia empresarial uma vez que este vive na era do conhecimento e sobrevive no mundo da inovação constante. Jamais podemos deixar que o preconceito e as barreiras sejam assimiladas na pessoa do profissional pedagogo sem antes perceber quem é este profissional de fato e de direito.

Um grande ganho para ambos seria um planejamento estratégico e empresarial no sentido de alocar o pedagogo para atuar não somente na função de (treinador e desenvolvedor de pessoas) bem como do processo de ensinagem (alguém que ensina e aprende; alguém que é capaz de ensinar e aprender). Entretanto, o real ganho é provedor (selecionar e recrutar) também faz parte da gestão contemporânea do trabalho do pedagogo empresarial. Inovar é preciso! Contudo, o fenômeno da inovação tem apresentado para este novo campo de atuação do pedagogo uma tremenda e inusitada atuação: a nova era de RH (Recursos Humanos); a nova era das tendências em Gestão de Pessoas; a nova era da informação e do conhecimento. Por essas e outras razões, o pedagogo empresarial se faz presente não em parte, mas, no todo dentro do estudo do processo de R&S (seleção e recrutamento) como uma de suas funções como pedagogo empresarial e o seu poder de empoderamento.

3 O PODER DE EMPODERAMENTO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL E SUAS NOVAS ROUPAGENS – (R&S/T&D)

O poder de empoderamento do pedagogo empresarial é dotado de novas roupagens que são: (recrutar e selecionar); (treinar e desenvolver); (ensinar e aprender, ensino-aprendizagem). Dito de outro modo, a primeira, (recrutar e selecionar) advém da função que podemos chamar de provimento e a área é recrutamento e seleção de pessoal, ou seja, forças restritivas a uma gestão integrada de recursos humanos, onde antes era cunhado como uma tendência de aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna).

O segundo, (treinar e desenvolver), advém da função que podemos chamar de capacitação sua área é (treinamento e desenvolvimento) e sua força é baseada na de provimento. Portanto, a última, é centrado nos esforços de um RH (Recursos Humanos) como centro de resultados. Ou seja, neste espaço existe o papel do pedagogo empresarial atuando na (integração e efetividade) dentro das competências-chave dos talentos da empresa. Isto é, (atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas), ou seja, por meio do processo de ensino-aprendizagem. Certamente, envolvendo a tomada de decisão pela linhagem da pedagogia e da andragogia. Este último, cujo seus fins se permeia pela aprendizagem de adultos. (GRAMIGNA, 2007, pp-7-9-10-11-14, - grifo do autor).

A gestão do conhecimento é por sua vez uma das mais ousadas ferramentas administrativas em nossos dias em termos empresariais. Porém, cabe as empresas estratégicas tomarem conhecimento do que é essa gestão e, fomentar, em prol da sua disseminação na garantia de sobrevivência como uma de suas tendências em nossos dia a dia. Para tanto, assimilação deste conhecimento segundo as palavras de Fleury e Oliveira Junior (2002 apud Nonaka, 2011, p. 85) é nítido quando estes afirmam que: “a disseminação do conhecimento é ponto chave da comunicação e da própria circulação do conhecimento gerado, do treinamento, da rotação das pessoas e do trabalho em equipe diversas”. A grosso modo é importante ressaltar que o papel do pedagogo empresarial é relevante neste trabalho diversos onde a percepção seletiva se dar por meio do treinamento.

Contudo, os mesmos autores supramencionados advogam que o “treinamento” é a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências, ou seja, o pedagogo empresarial ao treinar pessoas ele adquire competências dentro da barganha do ganha/ganha, - (os valores que advém das relações interpessoais e laborais são desenvolvidas dentro do processo e desenvolvimento de novas habilidades. (FLEURY & OLIVEIRA JUNIOR, 2002 apud NONAKA, 2011, p. 85b – grifo do autor/artigo).

Para tanto, a importância do pedagogo empresarial dentro dessa forma de treinar as pessoas só contribui para o alcance de melhores resultados e, isso, podemos cunhar no que diz os autores em análise na (p. 143) quando são unânimes em afirmar que:

A rotação de pessoas nas organizações atuais é simplesmente mudar as tarefas, as posições bem como as áreas das pessoas nas empresas para que estas possam vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa. (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p. 143 quando foi citado por NONAKA, 2011, p. 85c).

Com todo respeito ao que diz os autores é bom salientar que existem outros profissionais incumbidos de elevar a promoção das pessoas nas empresas em prol do bem estar de todos os envolvidos com a cúpula organizacional, estes, porém, devem enxergar que:

A rotação de pessoal nas empresas se dar pela medida da falta de informações acerca do papel do pedagogo empresarial, sendo este, o tipo de profissional que com uma nova roupagem de conhecimento e uma utilidade específica e aprimoramento na área de gestão de pessoas é um profissional tão capaz quanto outro que não seja da área pedagógica como por exemplo, o psicólogo organizacional, o gestor de recursos humanos sem cunhar no próprio Administrador do presente século.

O pedagogo empresarial quando atrelado ao estudo do processo de R&S e T&D bem como Consultoria Educacional Interna é (alguém com capacidades extremas na linha de *staff* para cuidar da área das tendências da gestão de pessoas, desde que esteja lado a lado com a equipe de gestão da empresa nesse sentido de trabalhar em equipe diversas.

Seu papel - pedagogo empresarial, - (é o de contribui para a assimilação do conhecimento em detrimento de novas potencialidades como o ensino-aprendizagem – (pedagogia e andragogia), agregar, prover e manter – (R&S) bem como o T&D – (desenvolver e monitorar os programas de educação empresarial).

Já o psicólogo organizacional (incumbido de gerenciar/gerir os recursos humanos no item provimento de pessoal), - o gestor de recursos humanos, - (com ênfase na atribuição de alocar e prover bem como aplicar e recompensar os recursos humanos na empresa).

Contudo, o administrador (em contrapartida se incute de dar assistência quando necessário no sentido de fazer cumprir todas as demandas da gestão de pessoas envolvendo a tríade da pedagogia empresarial, - (selecionar, treinar e desenvolver pessoas). (DANTAS, 2020, Grifo do autor do artigo).

Nesse sentido, é papel do pedagogo empresarial dar assistência na área de recursos humanos e/ou gestão de pessoas nas corporações atuais, quando bem aplicado tem-se aí uma recompensa em três dimensões: pessoal mais envolvidos e satisfeitos com a cúpula da organização; os resultados além de ser a longo prazo/planejamento-estratégico volta-se a pensar em curto e médio prazo cunhando para além da imagem da empresa, isto é, quando se tem pessoas capacitadas, treinadas e desenvolvidas não tem porque não promover e circular o conhecimento. Aquém, destas atribuições é livre as atividades

desempenhadas pelo pedagogo empresarial nesse aspecto de colaborar para desenvolver e tornar as ações específicas deste profissional como um todo nas empresas atuais.

4 METODOLOGIA

O estudo foi realizado especialmente à luz de referências *bibliográficas, documental/teórica e pesquisas em meio eletrônico* tendo por via os autores que cunharam de modo único e particular tais eventos no processo do recrutamento e seleção – (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), Consultoria/Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento/Ensino e Aprendizagem.

Desta forma, o autor (XAVIER, 2014) assim adverte que a pesquisa bibliográfica é “aquela forma de investigação cuja resposta é buscada com informações contidas em material gráfico, sonoro ou digital estocadas em bibliotecas reais ou virtuais”. Já a pesquisa documental/teórica é assim cunhado por este como “aquela em que o pesquisador se dedica ao estudo e até análise entre as teorias documentais dentro dos modos de fazer ciência como a própria pesquisa metodológica”. Contudo, o viés da pesquisa nos achados online é togado por este como “os levantamentos entre os autores que dispuseram seus trabalhos na rede e o pesquisador ao se apropriar desses achados o faz por percepção seletiva”. (pp. 46-47-48, - grifos do autor da pesquisa).

Contudo, o *levantamento bibliográfico* foi pensado no rol de autores que cunharam sua participação de forma lúcida e comprometida com a ética tendo por base à luz do T&D – (*treinamento e desenvolvimento profissional*), do R&S – (*recrutamento e seleção*) a *gestão de pessoas/RH e a consultoria educacional – (educação corporativa)* (FARIAS, 2008), (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Na ótica da *gestão do conhecimento* foram encontrados autores como (NONAKA et al, 2011). Em relação ao item - (Pedagogia e Andragogia), cunhou-se, autores como (GRAMIGNA, 2007). Quanto a disseminação do conhecimento encontrou-se autores como (FLEURY & OLIVEIRA JUNIOR 2002 apud NONAKA, 2011).

Em se tratando de material didático e documentação. Outros autores como (VIEIRA & MARON, 2002) também se destacaram nesse sentido, objetivamente, o trabalho do pedagogo empresarial. Autores como (FLEURY & FLEURY, 2000); (LIBÂNEO, 2000); (GRECO, 2005) e (ALMEIDA, 2006) que cunharam sob a perspectiva da pedagogia empresarial, estes, também falaram acerca das competências essenciais no decurso do tempo do R&S – (recrutamento e seleção) na esfera da organização bem como (GUILLON & MIRSHAWKA, 1994) falam das competências e habilidades essenciais dos gestores de pessoas/RH e o pedagogo empresarial estar incluído neste rol de competências.

5 RESULTADOS

5.1 AS ATIVIDADES-CHAVE QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS PELO PEDAGOGO EMPRESARIAL

É nítido que as atividades-chave da função de um pedagogo empresarial se perfaz nas palavras da autora abaixo e por isso devemos estar atentos uma vez que o papel principal deste é o de treinar e desenvolver. Reter e manter se traduz no entendimento da gestão do capital intelectual onde o R&S (recrutamento e seleção) é percebido dentro desta funcionalidade (gestor-pedagogo empresarial). Daí, o sentido do trilhar e atuação deste profissional é visto como um empecílho nas empresas atuais, porém, é bom que se entenda que:

O pedagogo que atua na empresa precisa ter sensibilidade suficiente para perceber quais estratégias podem ser usadas e em que circunstâncias para que não se desperdice tempo demais aplicando numerosos métodos e, com isso, perca de vista os propósitos tanto da formação quanto da empresa. (RIBEIRO, 2003, p. 20).

Por uma nova ótica as pessoas são movidas pelo aprendizado e pela importância que se tem em torno da motivação/relação interpessoal/profissional nas empresas em que atuam e não é diferente com o profissional pedagogo da atualidade que ao sair da base educacional vai a campo empresarial no sentido de executar tarefas oriundas que antes era cunhado apenas por um psicólogo organizacional e hoje é atribuído a ele como parte do todo e não em parte do todo como por exemplo: treinamento profissional, gestão de pessoas e consultoria educacional. Para firmar o que acaba-se de ser discorrido vejamos o que diz o autor tão logo abaixo, respectivamente, na mesma ordem de importância do que foi dito anteriormente como um todo e não em parte.

TREINAMENTO PROFISSIONAL Atuando em todas as fases dos programas de treinamento profissional, não somente na atividade docente, mas também no dimensionamento de instrumentos de avaliação, estratégias de facilitação da aprendizagem, elaboração de material didático e adequação de metodologias em função de especificidades da clientela desses programas.

GESTÃO DE PESSOAS Gerenciamento de equipes de trabalho, de programas de desenvolvimento profissional, orientação da gestão da carreira ou ainda na coordenação de programas de estágio profissional, programas de formação de multiplicadores e programas de formação gerencial.

CONSULTORIA EDUCACIONAL Assessoria a gerentes, diretores e gestores no desenho de programas de formação, capacitação ou ainda no desenvolvimento de estratégias empresariais que passem pela qualificação das pessoas que atuam na empresa, tanto em relação a atividades que já existem como na definição de perfis profissionais futuros. (FARIAS, 2008, p.30a).

Olhando para todo esse mix de oportunidade em que o pedagogo empresarial vem assumindo aos poucos no âmbito empresarial, se o assim o fizer por onde chegar, cabe as empresas da atualidade se adequar nessa ordem de aprendizado. Para tanto, é possível enxergar nesta mesma linha de aprendizagem quando os autores enfatizam tecendo que:

Exatamente pelo fato de haver poucos empresários dotados dessa consciência, o que se assiste ainda hoje é uma visão mais utilitarista, na qual profissionais de educação e pedagogos são chamados, apenas e tão-somente quando, por estrita e imperiosa necessidade suas empresas implantam programas de escolarização supletiva para que seus funcionários deem continuidade aos seus estudos formais, desconhecendo, portanto, a necessidade de adotar uma postura proativa em relação à aprendizagem de seus funcionários, quer seja nas atividades cotidianas da empresa ou em momentos formais organizados pelos setores de gestão de pessoas. (VIEIRA & MARON, 2002 apud FARIAS, 2008, p. 30b).

Fazendo uma análise mais aprofundada do tema somos levados a perceber que o papel do pedagogo atual na empresa se dar por conta do significado que ele tem da sua tríade funcional em treinar e desenvolver pessoas, papel este cunhado na gestão de pessoas bem como pela psicologia organizacional. Mas, essas competências se resume plenamente e apenas na pessoa do pedagogo empresarial? Simplesmente, não! É papel também da empresa e de todos os profissionais do que dela participam como bens ativos e por ser o bem mais valioso da atualidade (as pessoas).

Embora a empresa se esforce para dar o seu melhor (as pessoas também devem dar o seu melhor), ou seja, sejamos o melhor do melhor que possamos ser e o pedagogo empresarial tem uma tríade a ser desenvolvida nesta empreitada que é o de (atuar em conjunto com a gestão de pessoas, adotar novas medidas de treinamento e desenvolvimento bem como assistir o pleno ego dos empresários para então focar na consultoria mais conceitual e perceptiva em prol do diagnóstico das necessidades a ser conduzido no sentido de a sua competência ser a mais valiosa possível).

Falando em competências do pedagogo empresarial o que vem a ser essa competência? Os autores Fleury e Fleury (2000 apud ENAP, 2015, p. 8) analisam essa competência como: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Visualizando essas competências, é momento de se perguntar: Onde estar alicerçada a pedagogia empresarial? Tomando por base os autores (VIERIA & MARON, 2002, apud FARIAS, 2008, p. 30b) fica entendido que:

Assim, a pedagogia empresarial apresenta-se como um conjunto de práticas que, alicerçadas nos princípios da aprendizagem humana, mais especificamente na aprendizagem de adultos, podem dar conta de estabelecer critérios e parâmetros geradores de resultados, que nesse caso, significam aprendizagem efetiva.

Fica evidente que empresas inteligentes não se fecham apenas para a gestão de pessoas, (digo o ato de provir) e sim, elas devem atuar de modo que além do ato de provir façam cumprir e fazer valer o ato de educar (ensino-aprendizagem andragogia), portanto, (FARIAS 2008, p. 14a), assim faz alusão comentando que:

Não é possível tornar-se competitivo apenas contratando talentos, é preciso gerar as condições para que os talentos se desenvolvam e gerem frutos. Uma empresa de conhecimento intensivo, além de atrair talentos, precisa também desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional, fazendo com que o conhecimento corporativo seja maior que a simples soma dos conhecimentos individuais, o que a transforma numa empresa percebida não como um depósito, mas como um celeiro de talentos, simultaneamente capaz de captar, reter e desenvolver competências humanas.

Aqui o enfoque foi dado aos processos de provir e reter como competências-chave e atividades afins de um profissional que demanda o enfoque da gestão de recursos humanos e/ou da gestão de pessoas e nos dias atuais tem-se o pedagogo empresarial como uma de suas atribuições que é a retenção de talentos dentro do limiar simultâneo de captar, garimpar, reter, desenvolver, treinar, desenvolver bem como manter os talentos em prol do seu bem estar e de todos com a cúpula organizacional.

Por certo, é de entender que o papel do pedagogo empresarial é nesse sentido fazer acontecer o trabalho em equipes diversas pela prática de otimizar todos os programas que as empresas venham a assistir em prol de uma sobrevivência que em tempos modernos podemos chamar de portfólio de conhecimento das pessoas para com as pessoas e empresas. Assim, numa perspectiva atual, entendemos que para os pedagogos empresariais quando atrelado ao papel que cabe ao seu trabalho na gestão do talento humano, tem-se que:

Os programas de formação e desenvolvimento de pessoas, no que diz respeito aos interesses tanto das empresas como de seus colaboradores, demandam como necessidade fundamental uma reflexão sobre as habilidades humanas, ao que chamamos de competências, requeridas pelas novas relações de trabalho. Tais competências, longe de esgotarem-se na descrição de tarefas ou mesmo de cargos, devem passar a compor o cotidiano desses profissionais, tanto no nível de suas atividades como nas relações pessoais que estabelecem com seus pares. (FARIAS 2008, p. 14b).

Fica entendido que os programas de formação e desenvolvimento de pessoas nas corporações atuais é uma necessidade emergente que demanda habilidades humanas que em outros momentos, (os atuais) chamamos de competências pessoais/profissionais que mesmo sendo atribuídos aos papéis dos profissionais de recursos humanos em detrimento da relação social e trabalhistas o enfoque aqui é o de um RH estratégico onde duas coisas não devem se misturar, (RH com Departamento de Pessoal), e sim, que possa agregar valor econômico para ambos, - (pessoas e empresas).

Cabe ainda ressaltar que o profissional de pedagogia empresarial quando envolvido pela gestão de pessoas nas empresas atuais devem se ater as novas atribuições que antes desconhecia, como por exemplo, o departamento de gestão de pessoas como base para o limiar da função de prover e manter. É nítido o papel que se demanda sob a ótica da gestão de pessoas nas empresas pelo empenhar-se da educação como seu principal foco da pedagogia empresarial e, por outro lado, vislumbrando tais competências para que o pedagogo empresarial mais do que nunca possa:

Observar que há sinais no mercado de trabalho emergente de novas concepções da formação e desenvolvimento profissional, mais globalizante, pautada em novos paradigmas e com uma abordagem mais pedagógica e menos adestradora para a mera execução de tarefas, onde a incorporação de valores como ética, parceria, respeito, flexibilidade, visão sistêmica, pensamento estratégico, visão de negócio e auto empreendimento são vistos agora como imprescindíveis à manutenção da saúde, tanto das empresas como de seus colaboradores. Em síntese, é a educação do trabalhador para o trabalho ganhando espaços ocupados antes pelos programas de mera preparação operacional. (GUILLON & MIRSHAWKA, 1994 apud FARIAS, 2008, p. 14c).

Contudo, os autores supracitados são unânimes em afirmar que os tempos mudaram e já não são os mesmos de ontem e que é preciso uma nova direção, uma nova roupagem bem como novas formas de atuar para atrair, reter, desenvolver e manter os talentos nas empresas atuais. Dito de outro modo, papéis contemporâneos na vertente de atuação do pedagogo na empresa do presente século onde as pessoas estão cada vez mais precisando de atenção e de fato (qualidade de vida) como a mais nova mola propulsora do mercado atual.

Nesse rol de técnicas laboral, o pedagogo empresarial é aquele que demanda uma voltagem muito mais acirrada e competitiva do que antes, desde a promoção de um antigo colaborador para o mais novo que estar sendo (agregado e provido) pela gestão de pessoas, - (promoção esta que estar amparada sob a perspectiva dessa nova mola de sucesso empresarial) - que é o pedagogo empresarial em nossos dias.

Continuo aqui esse artigo enfatizando para o papel que demanda do pedagogo empresarial no limiar gestacional/gerenciar-gerir, a priori, de dar mais sentido a orientação para o ensino-aprendizagem dentro do modelo andragógico, é nesse aspecto, papel estratégico/empresarial que moldado pela nova perspectiva do modelo mental se traduz numa das atividades-chave do pedagogo na empresa.

Em outras palavras, onde a gestão do conhecimento é a bola da vez, isto é, fazendo do homem alguém que precisa cada vez mais ser ousado para aprender e aprender sob a orientação de que seu estudo deve ser centrado na vida e na aprendizagem que em um futuro mais próximo ajudará a executar

tarefas complexas e/ou de afinidades não sobressaídas bem como na tolerância dos problemas que irão surgir em detrimento do seu agir laboral no dia a dia organizacional.

Sobretudo, que o limiar desta aprendizagem seja na capacidade de vivência da vida como uma das mais tenra independência em relação à capacidade de aprender para aprender/aprendendo bem como a assimilação de conteúdo diversos numa perspectiva centrada na capacidade de não enxergar o modelo andragógico como uma dimensão de estudo por obrigação empresarial e sim, como um modelo de promoção a atenção do prazer de continuar aprendendo a cada dia sem olhar para os entraves que a vida tende a oferecer.

Portanto, a tríade funcional da pedagogia se resume em treinamento profissional, gestão de pessoas e consultoria educacional. Cabe ao pedagogo empresarial fazer dessas competências o seu modelo mental. Em todo modo, fica entendido e advertido que a ocupação do trilhar deste novo profissional no âmbito da empresa é que a pedagogia empresarial se ocupa basicamente com os conhecimentos, com as competências e as habilidades e atitudes consideradas como indispensáveis e necessários à melhoria da produtividade laboral.

Em outros ramos empresariais, o pedagogo empresarial é aquele profissional revestido de implantar programas de qualidade de vida e requalificação profissional. Este produz e difunde o conhecimento, estrutura o setor de T&D (treinamento e de desenvolvimento) bem como desenvolve os programas de levantamentos das necessidades de treinar e desenvolver as pessoas de uma forma lógica de informação e comunicação dentro das práticas assistidas pelo T&D. (RIBEIRO, 2003).

Por outro lado, o papel do pedagogo empresarial tem outras vertentes que quando cunhado pela ótica de (ALMEIDA, 2006, p. 6) é confirmado que “o papel dos pedagogos nas organizações empresariais pode estar vinculado às áreas de Recursos Humanos-RH, Desenvolvimento Organizacional - DO e às áreas de responsabilidade sociais, culturais e de laser”. Já (GRECO, 2005) coloca que “a tarefa do pedagogo empresarial é, entre outras, a de ser o mediador e articulador do conhecimento e das ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo da gestão de mudanças e da própria gestão do conhecimento”. Por sua vez, (LIBÂNEO, 2000) também contribui com essa força tarefa e diz que o trabalho do pedagogo em prol da educação corporativa pela ótica do conhecimento é plurifacetado. Ou seja, no âmbito educacional este profissional atua na disseminação do saberes e na empresa não é diferente – (leva para dentro das corporações as práticas pedagógicas em favor do crescimento profissional e pessoal da pessoas).

Em outras palavras, o pedagogo empresarial dentro do R&S como bem assimila Almeida (2006, p. 7) é enfático em afirmar que “o pedagogo empresarial trabalha nas tarefas de recolocação

profissional, realiza treinamentos, faz consultoria interna e coaching, além de elaborar programas de capacitação profissional, etc”. Olhando por essa nova prática de gestão do talento humano é possível enxergar no pedagogo empresarial como alguém planeja, avalia, administra, orienta e capacita profissionais agregando e gerando valor ao patrimônio da empresa no sentido de desenvolver as competências e habilidades-chave de todos de uma forma geral e competitiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo que a produtividade do conhecimento é moldada pela capacidade que cada um tem do seu modelo mental como pessoa é fato que o pedagogo empresarial também tem o seu mais novo repertório de formação como uma de suas atribuições na empresa como a mola propulsora da pedagogia neste ambiente de educação empresarial bem como o de prover, reter e agregar pessoa no sentido mais amplo de sua atuação – (de *captar, reter e desenvolver competências humanas*).

Para facilitar o entendimento neste artigo é bom que nos reportamos para a tríade funcional da pedagogia como uma das formas de dinamizar, analisar e refletir o papel que cabe ao profissional pedagogo no âmbito empresarial como um todo. Por isso, seu papel consiste além de fazer a consultoria educacional na empresa este se molda na capacidade de estratégias empresariais cunhando o propósito de qualificar os colaboradores da empresa.

Por outro lado, tem-se como uma de suas atribuições – (a capacidade de atuar no programa de treinamento e desenvolvimento) não apenas nas atividades docentes mas na roupagem de inovar e fazer valer a aprendizagem sob a ótica da avaliação de estratégias funcionais.

Por fim, tem-se como seu atributo a gestão de pessoas – este, - (gerenciamento de equipes de trabalhos diversas no âmbito de programas de desenvolvimento profissional bem como de carreira tomando por base desde a gestão de recursos humanos – (o de prover) até a um (programa de avaliação de desempenho) para perfis futuros da empresa no sentido de *agregar para inovar e inovar para agregar* valor na perspectiva da gestão do conhecimento como uma de suas ferramentas atuais – (o gerenciamento e aplicabilidade do capital humano).

Dito de outro modo, tornando-os, cada vez mais o sentido de apoio laboral como uma das tentativas de cunhar uma boa tratativa de educação corporativa e estratégia institucional e, por outro lado, também como forma de dinamizar e/ou capacitar pessoas para o lugar certo – (aqui se entende o R&S e o T&D) como uma forma de triar o trabalho do pedagogo empresarial dentro do estudo do processo da gestão de talentos.

Em outros aspectos, evitando que os profissionais que ali estejam atuando se desatualizem tecnicamente, culturalmente e profissionalmente e tão pouco venha perder a sua capacidade de

exercício pleno da profissão que o exerce com competências e habilidades humanas únicas e providas de eficiência laboral/pessoal e, por fim, fazer com que as pessoas não guardem seus conhecimentos para si mesmas e que saibam suscitar novas capacidades de agregar valor tanto para a empresa como para si em sua particularidade.

No mais, esse é o caminho desvendado até aqui. Jamais se esgotará e nem tão pouco ficará tímido ao processo de ensino-aprendizagem. Que sejamos pedagogos empresariais completos de uma tamanha capacidade de eternizar e tocar novos corações em nosso dia a dia laboral. Que o papel que cabe ao gestor de pessoas/RH, ao Administrador, e ao Psicólogo tenha vez também pela tríade funcional das competências e habilidades do Gestor-Pedagogo empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcus Garcia de. *Pedagogia Empresarial: Saberes, Práticas e Referências*. Rio de Janeiro. Brasport, 2006.
- CARVALHO, José Ribamar Marques de et al. Planejamento estratégico e matriz de Swot: O caso de uma empresa farmacêutica de Caruaru-PE. 2006. XIII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 30 de outubro a 01 de novembro de 2006. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1858/1858>. Acesso em: 14/06/2020. p. 6.
- DANTAS, Hildeci de Souza. A tríade da pedagogia empresarial: uma análise crítica e reflexiva na atuação do pedagogo empresarial e seus reflexos para os dias atuais e a gestão do conhecimento. 15 fls. Artigo de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Pedagogia Empresarial. INTERVALE – (Faculdade Mantense dos Vales Gerais). Mantena, Minas Gerais – MG. 2020.
- FARIAS, Edvaldo de. *Pedagogia na empresa. Curso de Atualização do IESDE BRASIL S/A*, 2008. pp. 14-30.
- FLEURY, A. FLEURY, M.T. Estratégias empresariais e formação de competências: ENAP. Escola Nacional de Administração Pública - 2015. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2125/1/GEST%C3%83O_ESTRAT%C3%89GICA_PESS_OAS_M%C3%B3dulo_2.pdf. Acesso em: 14/06/2020.
- FLEURY, A. FLEURY, M.T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000. Apud ENAP, 2015, p. 8.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. pp. 7-9-10-11-14.
- GUILLO, Antonio Bias Bueno; VICTOR Mirshawka. *Reeducação: qualidade pro- dutividade e criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1994. Apud Farias, 2008, p. 14.
- GRECO, Myrian Glória. *O Pedagogo Empresarial*. Rio de Janeiro, 2005.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e Pedagogos, pra quê?* São Paulo: Cortez, 3. Edição. 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. pp. 39-41-85-143.
- NONAKA, Henry Tetsuji et al. *Gestão do conhecimento e educação corporativa: Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson, 2011. pp. 3-5-60-85.
- OLIVEIRA, Ligia Bitencourt. *Pedagogia Empresarial: Atuação do pedagogo nas organizações*. VI Colóqui Internacional. “Educação e Contemporaneidade”. Eixo-temático: Educação, Sociedade e Práticas Educativas”. São Cristovão-SE/Brasil. 2012. Disponível em: http://educonse.com.br/2012/eixo_02/PDF/18.pdf. Acesso em: 23 Ago. 2020.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *Pedagogia Empresarial: a atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: Wark, 2003.

VIEIRA, A. M. D. P.; MARON, N. M. O Pedagogo e a Aprendizagem Empresarial. *Ciência e Cultura*, Curitiba, n. 28, 11-44, mar. 2002. Apud Farias, 2008, pp-30-141.

XAVIER, Antonio Carlos. *Como fazer e apresentar trabalhos científicos em eventos acadêmicos: ciências humanas e sociais aplicadas: artigo, resumo, resenha, monografia, tese, dissertação, tcc, projeto, slide*. Recife: Editora Rêspel, 2014. 177p.: il.