

# A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EMPRESARIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA

*THE BUSINESS EDUCATOR'S PERFORMANCE ON MICRO AND SMALL RETAIL TRADE COMPANIES*

*ACTUACIÓN DEL PEDAGOGO EMPRESARIAL EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL COMERCIO MINORISTA*

Samantha Lima Vieira<sup>1</sup>  
Moacir Cesar Kuhlkamp<sup>2</sup>

## Resumo

Com foco nas micro e pequenas empresas do comércio varejista nacional, o presente trabalho tem a finalidade de evidenciar a importância da atuação do pedagogo empresarial neste contexto. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que constatou que os principais problemas enfrentados pelas MPEs nesse setor são a inexistência de continuidade nas capacitações, o alto índice de rotatividade, a dificuldade na retenção de pessoal qualificado e a falta de comprometimento dos colaboradores. Por outro lado, vários estudos consultados apontam a intervenção psicopedagógica<sup>3</sup>, aliada aos processos de desenvolvimento de pessoas, como solução para as questões citadas, uma vez que tais ações podem proporcionar à organização benefícios como capacitação e desenvolvimento das competências básicas dos colaboradores e garantia de um bom ambiente de trabalho através da condução do relacionamento humano na empresa.

**Palavras-chave:** pedagogia empresarial; treinamento e desenvolvimento; micro e pequenas empresas; comércio varejista.

## Abstract

Focusing on micro and small companies in the national retail trade, this paper aims to highlight the importance of the business educator's performance in this context. Therefore, literature research has found that the main problems faced by micro and small companies in this sector are lack of continuity in training, high turnover rate, difficulty in retaining qualified staff and lack of employees' commitment. Several reference studies pointed that the psychopedagogical intervention combined with the personnel development process as a solution to those issues, since those actions can provide benefits to the organization, such as training and development of employees' basic skills and ensuring a good work environment by conducting the human relationships in the company.

**Keywords:** business pedagogy; training and development; micro and small companies; retail trade.

## Resumen

Con foco en las micro y pequeñas empresas del comercio minorista nacional, el presente trabajo tiene el propósito de destacar la importancia de la actuación del pedagogo empresarial en ese contexto. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica que pudo constatar que los principales problemas enfrentados por las MPE en ese sector son la inexistencia de continuidad en las capacitaciones, el alto índice de rotación, la dificultad en la retención de personal calificado y la falta de compromiso de los trabajadores. Por otro lado, varios estudios consultados apuntan la intervención psicopedagógica, aliada a los procesos de desarrollo de personas, como solución para las cuestiones

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos (FTEC Faculdades), Especialista em Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa (UNINTER).

<sup>2</sup> Matemático, Neuropsicólogo, Especialista em Educação Especial e em Educação das Relações Étnico-Raciais, orientador de TCC do Grupo UNINTER.

<sup>3</sup> Psicopedagogia é a área do conhecimento que estuda como as pessoas constroem o conhecimento. Neste contexto, a intervenção refere-se às estratégias adotadas para facilitar o aprendizado.

citadas, por cuanto tales acciones pueden ofrecer a la organización ventajas como capacitación y desarrollo de competencias básicas de los empleados y garantía de un buen ambiente de trabajo por medio de la conducción de las relaciones humanas en la empresa.

**Palabras-clave:** pedagogía empresarial; entrenamiento y desarrollo; micro y pequeñas empresas; comercio minorista.

## 1 Introdução

Com um cenário econômico em constante mudança, o sucesso de toda e qualquer empresa depende da utilização de seus pontos fortes. Muitos estudos apontam a importância do investimento em ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, evidenciando o quanto aquelas que investem em tais iniciativas são capazes de estabelecer uma vantagem competitiva em relação à sua concorrência.

As micro e pequenas empresas (MPEs), entretanto, geralmente possuem um poder aquisitivo menor que as de grande porte. Esse é um fator determinante no que se refere ao orçamento destinado às ações de desenvolvimento, principalmente no comércio de varejo, por ser um dos ramos que exige mais esforços para substituição de funcionários ao longo do ano. Nesse contexto, considera-se, na maioria das vezes, impraticável a contratação de consultorias externas, em função do alto custo de seus serviços. Os investimentos em ações de T&D, entretanto, são igualmente necessários em empresas de menor porte, até mesmo porque o setor de vendas precisa estar preparado para atender seus clientes de maneira satisfatória. Logo, sugere-se a contratação de um profissional que preste apoio ao Departamento de Recursos Humanos (DRH) para suprir esta demanda e que atue como um consultor interno na organização. De modo geral, esse profissional deve ter as competências necessárias para planejar, elaborar e executar as estratégias de T&D e educação corporativa. Para tanto, considera-se que a atuação do pedagogo empresarial seja a mais indicada.

## 2 Conceituando a pedagogia empresarial

No sentido etimológico da palavra, o termo Pedagogia originou-se na Grécia antiga e derivou da palavra paidagogós que significa “a ação de acompanhar o desenvolvimento de crianças” (paidos – criança e gogía - conduzir ou acompanhar). Conforme as diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia do Ministério da Educação (MEC), “o pedagogo é o profissional habilitado a atuar no ensino, na organização e gestão de sistemas, unidades e projetos educacionais [...] tendo a docência como base obrigatória de sua formação e identidade profissional”. Para Libâneo (2001, p. 6), a pedagogia tem um significado bem mais amplo, sendo um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e

historicidade; é, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa.

Ambos conceitos vão ao encontro do que afirma Cadinha (2011, p. 21), que “considera a pedagogia como um campo do conhecimento científico que se ocupa do estudo sistemático da educação [...] e da prática educativa concreta, que se realiza em todos os aspectos que formam uma sociedade”. No contexto empresarial, conforme Junqueira e Tavares (2009 p. 64), “para que haja aprendizagem nas empresas é necessário que seja disponibilizado um espaço voltado para a educação de seus funcionários, um espaço de treinamento estratégico”. Segundo Trindade (2011, p. 82), “a pedagogia empresarial nada mais é do que um antibiótico para os males das empresas, não só das grandes mas também de todos os locais onde haja atividades de negócios”.

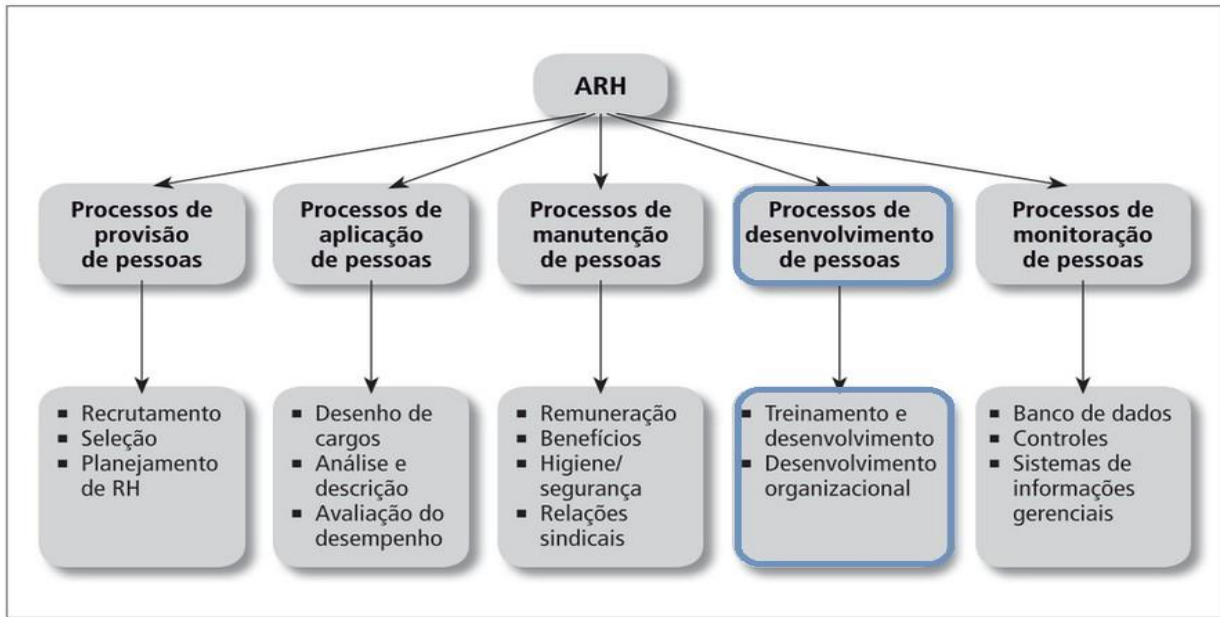
A Pedagogia e a Empresa fazem um casamento perfeito. Ambas têm o mesmo objetivo em relação às pessoas, principalmente nos tempos atuais. Uma Empresa sempre é a associação de pessoas, para explorar uma atividade com objetivo definido, liderada pelo empresário, pessoa empreendedora, que dirige e lidera a atividade com o fim de atingir ideias e objetivos também definidos. A Pedagogia é a ciência que estuda e aplica doutrinas e princípios visando um programa de ação em relação à formação, aperfeiçoamento e estímulo de todas as faculdades da personalidade das pessoas, de acordo com ideais e objetivos definidos (HOLTZ, 1992, p. 46).

Assim sendo, pode-se considerar a pedagogia como uma ciência da educação e da prática educativa, que tem como principal finalidade promover a reflexão, a crítica, a ordenação e a sistematização do processo educativo, visando formar os indivíduos para a vida. Considerando a importância das ações pedagógicas no sentido de desenvolver e preparar as pessoas, a atuação do pedagogo foi ampliada para ambientes não escolares, de modo que as organizações também passaram a abrir espaço para o exercício deste profissional no contexto empresarial.

## 2.1 A atuação do pedagogo empresarial

O pedagogo deve possuir a capacidade de conciliar uma reflexão crítica e uma visão ampla sobre educação, bem como a habilidade para organizar e implementar ações consistentes e eficazes que garantam a aprendizagem. De modo geral, ele é um especialista dedicado à formação em escolas, bem como em outras instituições, havendo algumas diferenças entre a atuação do pedagogo em ambiente escolar e em ambiente não escolar ou empresarial (vide Quadro 1).

**Quadro 1:** Processos e subprocessos de ARH



**Fonte:** CHIAVENATO (2009a). p. 266.

Diante de uma realidade inovadora, a educação tem um papel importante nas organizações, pois a formação profissional passou a ter a sua área definida no mercado de trabalho através de treinamentos intensivos, coordenados por instituições ou pela própria organização, as chamadas “universidades corporativas”<sup>4</sup>. Todavia, para que exista uma completa integração entre as competências técnicas e comportamentais previstas em qualquer processo de capacitação, se faz necessária a atuação do pedagogo empresarial.

Ao considerar as demandas contempladas no âmbito organizacional, pode-se dizer que o espaço mais adequado para a atuação do pedagogo empresarial é no Departamento de Recursos Humanos (DRH), prestando apoio à Gestão de Pessoas. Para Chiavenato (2009a, p. 266), “o ciclo de Administração de Recursos Humanos (ARH) é composto por cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração”. Os subsistemas podem ser relacionados às ações de atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar os talentos, respectivamente. Logo, considera-se que o pedagogo empresarial esteja inserido no quarto processo, uma vez que sua atuação se dá, principalmente, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento (vide Quadro 2).

<sup>4</sup> São instituições de ensino vinculadas a empresas privadas e públicas.

**Quadro 2:** Principais diferenças entre a atuação do pedagogo em ambiente escolar e não escolar

<b>Atuação do pedagogo em ambiente escolar</b>	<b>Atuação do pedagogo em ambiente não escolar</b>
Contexto educacional; Educação formal; Tem como objetivo principal melhorar o processo de aprendizagem dos indivíduos.	Contexto empresarial; Educação não formal; Tem como objetivo principal dar suporte às relações entre empregador e empregado.

**Fonte:** Adaptado de LOPES; TRINDADE; CADINHA (2011). p. 19-20.

As ações de treinamento e desenvolvimento têm como objetivo proporcionar aos colaboradores informações e capacitações, bem como fazer com que eles possam compreender a organização e suas metas. Cabe ressaltar que, embora façam parte do mesmo processo, existem algumas diferenças entre as práticas de T&D. Segundo Knapik (2011, p. 301), “o treinamento está focado no presente, [...] em corrigir falhas e dificuldades atuais e o desenvolvimento está direcionado para o futuro”. Em síntese, o treinamento é um processo de aprendizagem de curto prazo, que visa preparar o indivíduo na execução de tarefas e otimização do trabalho. O desenvolvimento é um processo de aprendizagem de longo prazo, que tem como objetivo principal ampliar as habilidades do indivíduo, de modo a dar maior enfoque ao plano de carreira do profissional.

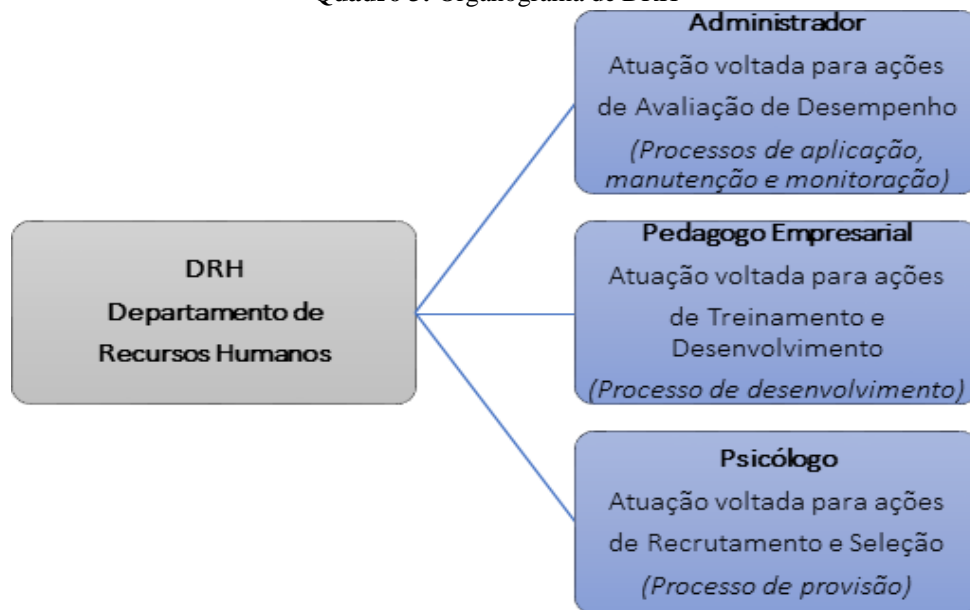
O subsistema de Desenvolvimento de pessoas passa necessariamente por quatro etapas: Transformar pessoas em talentos [...] Transformar talentos em capital humano [...] Transformar capital humano em capital intelectual [...] e; Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização (CHIAVENATO, 2009a, p. 33).

Nesse contexto, o pedagogo empresarial tem a responsabilidade de aumentar a produtividade dos colaboradores, por meio de ações que estimulem a capacitação dos indivíduos, para desenvolver as competências básicas do capital humano da empresa, bem como para conduzir o relacionamento humano na organização, com a finalidade de garantir a manutenção de um ambiente positivo e agradável.

Espírito de liderança, orientação para o cliente, orientação para os resultados, comunicação clara e objetiva, flexibilidade e adaptabilidade, criatividade e produtividade, iniciativa e pró-atividade e aprendizagem contínua são as competências básicas que todo o profissional moderno precisa desenvolver (CADINHA, 2011, p. 31).

Com base na afirmação de que a atuação deste profissional seja a mais indicada para áreas específicas de Recursos Humanos, bem como na colocação de Lopes, Trindade e Cadinha (2011 p. 35), que afirmam que é muito importante que o DRH seja composto por três áreas do conhecimento — Administração, Pedagogia e Psicologia —, subentende-se que uma boa gestão de pessoas requer a formação que uma equipe multidisciplinar, conforme o sugerido na estrutura representada pelo organograma de DRH (vide Quadro 3).

**Quadro 3:** Organograma de DRH



**Fonte:** Adaptado de LOPES; TRINDADE; CADINHA (2011). p. 35.

### 3 Empresas que se enquadram como mpes considerando o ramo de comércio de varejo

No caso do ramo de comércio e serviços, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) define como microempresas aquelas que empregam até nove pessoas e como pequenas empresas as que empregam de 10 a 49. No entanto, de acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, instituída pela Lei Complementar Federal 123/2006 (BRASIL, 2006), são consideradas microempresas (ME) aquelas que possuem um faturamento de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As empresas de pequeno porte (EPP) devem faturar anualmente entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões.

#### 3.1 O comércio varejista e suas demandas

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista

acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si; isto é, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos não existe uma classificação única para o setor. Conforme Kotler (2000), qualquer organização que venda para consumidores finais, seja ele um fabricante, atacadista ou varejista, está fazendo varejo. Para Las Casas (1992, p. 17), “independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, a essência é que se trata de comercialização a consumidores finais”.

### 3.1.1 Tipos de lojas que compõem o comércio varejista

- Lojas de departamentos tradicionais: amplo sortimento e grandes volumes por produtos, distribuídos e expostos, como o nome indica, por departamentos (presentes, roupas e acessórios, utilidades do lar, diversos, etc.);
- Lojas de departamento de descontos: comercialização de produtos com enfoque no oferecimento de preços mais baixos que as lojas tradicionais e com ênfase em produtos sazonais;
- Lojas de eletrodomésticos e eletrônicos: especialização na venda de bens de consumo duráveis e semiduráveis das chamadas linhas branca e marrom;
- Drogarias: vendas de medicamentos com ou sem prescrição, perfumaria e higiene pessoal e alguns poucos itens de alimentação;
- Lojas de vestuários: vendas de roupas, tecidos, cama, mesa, banho, calçados e acessórios;
- Varejo de alimentos: produtos alimentícios dispostos em formato *self-service*<sup>5</sup> e com *check-outs*<sup>6</sup> na saída.

### 3.2 Principais problemas enfrentados pelas mpes do comércio varejista

Segundo dados de um estudo do SEBRAE, fatores como a falta de comprometimento dos colaboradores em função da baixa remuneração e da alta oferta de emprego no setor podem implicar no constante gerenciamento de demandas. Entre elas, são citadas como principais:

- A necessidade constante de atualização e investimentos em treinamentos para que a organização se mantenha atrativa para o seu capital humano, sendo uma das principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs a de propiciar capacitação continuada aos colaboradores, como ocorre nas empresas de maior porte.

---

<sup>5</sup> Termo utilizado para autoatendimento.

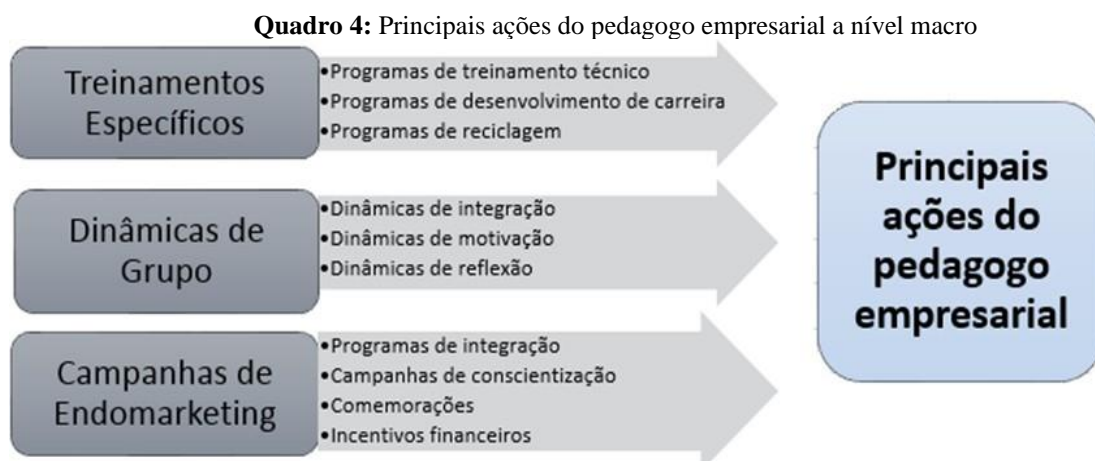
<sup>6</sup> Estrutura preparada para automação comercial.

– O alto índice de turnover<sup>7</sup> e dificuldade na retenção de pessoal qualificado: o comércio varejista é tradicional absorvedor de mão de obra, historicamente menos qualificada se comparada à empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. De acordo com um estudo realizado em 2009 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o comércio ocupa a terceira posição no ranking da taxa de rotatividade do mercado formal de trabalho.

Vale mais investir na qualificação contínua de sua equipe do que ficar trocando funcionários como se trocasse peça de uma engrenagem que provavelmente precisará de um tempo para se adaptar – e tempo parado é dinheiro perdido (CADINHA, 2011, p. 29).

#### 4 A atuação do pedagogo empresarial em mpes do comércio varejista

Lopes, Trindade e Cadinha (2011) afirmam que promover a reconstrução de conceitos básicos, como criatividade, espírito de equipe, autonomia emocional e cognitiva são algumas das responsabilidades do pedagogo empresarial. Considerando-se os problemas enfrentados pelas MPEs do comércio de varejo, bem como traduzindo-se estas responsabilidades em ações, podem-se destacar, a nível macro, como as principais funções do pedagogo: o planejamento, a elaboração e a execução de **treinamentos específicos, dinâmicas de grupo e campanhas de endomarketing** (vide Quadro 4).



**Fonte:** Adaptado de CABRAL (2010). p. 14 -15.

Os treinamentos específicos são fundamentais para que o colaborador adquira habilidades sociais e técnicas. Chiavenato (2009b, p. 29) sustenta que existem quatro características que diferenciam o treinamento específico do genérico. Em resumo, enquanto o

<sup>7</sup> Refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores (antigos por novos) de uma organização.



treinamento específico é definido, prático, real e ativador, o treinamento genérico é o oposto, sendo vago, educacional (no sentido de não desenvolver a prática), irreal e chato. Os treinamentos específicos podem ser subdivididos em: programas de treinamento técnico, programas de desenvolvimento de carreira e programas de reciclagem.

- *Programas de treinamento técnico*: com enfoque na tarefa, possuem o objetivo de suprir as necessidades de aprendizagem para o exercício das diversas atividades pertinentes ao comércio (atendimento ao cliente, técnicas de vendas e fidelização, pós-vendas etc.).
- *Programas de desenvolvimento de carreira*: com enfoque no indivíduo, possuem o objetivo de desenvolver as competências desejadas pela organização, visando o crescimento do colaborador na empresa.
- *Programas de reciclagem*: têm a finalidade de ambientar as pessoas quando é realizada alguma mudança nas políticas ou modernização nos sistemas da empresa.

O conceito de dinâmica de grupo faz parte da psicologia social e está relacionado às forças em ação no contexto de um grupo. É considerada uma técnica que coloca um grupo de pessoas em movimento através de jogos, brincadeiras, exercícios e simulações. Lopes, Trindade e Cadinha (2011 p. 91) dizem que “esta prática é uma forma de provocar a reflexão sobre questões e situações cotidianas, sendo uma maneira mais democrática de oportunizar a manifestação dos integrantes de um grupo”.

Considerando o contexto de atuação, podem-se classificar os tipos de dinâmicas mais utilizados no dia a dia do pedagogo empresarial como:

- *Dinâmicas de integração*: visam facilitar e melhorar o relacionamento e a relação interpessoal da equipe de trabalho.
- *Dinâmicas de motivação*: têm a finalidade de resgatar no colaborador a vontade de dar seu melhor pela carreira e pela organização.
- *Dinâmicas de reflexão*: têm o objetivo de estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores e a reflexão sobre a sua atuação dentro da organização.

O termo *endomarketing* é oriundo do grego Endus que significa “para dentro”. Para o especialista Philip Kotler, a expressão se refere ao marketing interno das organizações. As campanhas de endomarketing são projetos e ações que visam à consolidação da base cultural e do comprometimento dos colaboradores. Tais projetos são realizados através de ações que

promovem a valorização e o bem-estar da equipe de trabalho por meio de uma comunicação uniforme. Podem-se citar como exemplos de práticas de endomarketing:

- *Programas de integração*: visam adequar novos colaboradores à cultura da organização.
- *Campanhas de conscientização*: servem para a conscientização no que se refere às boas condutas como a prática de exercícios físicos, por exemplo. Também têm a finalidade de alertar quanto aos riscos à saúde através de campanhas contra o uso de drogas, controle de velocidade no trânsito, entre outras.
- *Comemorações*: realização de festas de aniversário da empresa, encerramento do ano, aniversariantes do mês, entre outros.
- *Incentivos financeiros*: premiações por destaque etc.

#### **4 Metodologia**

Foram consultadas várias obras e artigos publicados relativos à conceituação da Pedagogia, formas de atuação do Pedagogo Empresarial e Administração de Recursos Humanos para a fundamentação dessa pesquisa bibliográfica. Também constam nesta pesquisa dados estatísticos de estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), referentes à rotatividade em empresas de micro e pequeno porte e problemas enfrentados pelo comércio varejista, de modo geral.

#### **5 Considerações finais**

Tendo em vista o que foi exposto, é possível concluir que, embora a Gestão de Pessoas nas MPEs do comércio varejista envolva uma série de desafios, a atuação de um profissional qualificado como o pedagogo empresarial é um diferencial a ser explorado, visto que a sua contratação pode ser uma alternativa viável para reduzir os problemas relacionados a esse setor. Ainda que a estrutura de uma pequena ou microempresa não possibilite ao colaborador o plano de carreira desejado, ele se sentirá mais valorizado pelo fato de ter a oportunidade de se qualificar através de sua participação nos programas de T&D, dinâmicas de grupo e campanhas de endomarketing.

É claro que não se pode assumir que esta seja a solução para todos os problemas do ramo em questão, principalmente considerando que as práticas de vendas e atendimento

demandam uma série de cuidados. Contudo, ao demonstrar preocupação em desenvolver o seu capital humano, o empresário consegue fazer com que a equipe, de fato, “vista a camisa” da empresa, de modo que o vínculo entre empregado e empregador se torne mais forte, aumentando o grau de comprometimento entre ambas as partes.

Dada a problematização citada no presente trabalho, percebe-se a importância da utilização de estratégias direcionadas à mudança de comportamentos para a melhoria da produtividade e observa-se um grande campo para novos estudos acerca do impacto das ações do pedagogo empresarial no comércio de varejo, considerando, também, as empresas nacionais de médio e grande porte.

## Referências

BNDES. **Comércio varejista**. Disponível em:

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/com\\_vare.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/com_vare.pdf). Acesso em: 17 jul. 2015.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília: Presidência da República, 2006.

CABRAL, Ana Paula de L. **Atuações de um pedagogo na empresa**. 2010. 41 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu, Igarassu - PE, 2010.

CADINHA, M. A. Conceituando pedagogia e contextualizando pedagogia empresarial: compromisso ético-profissional. *In*: LOPES, Izolda; TRINDADE, Ana B; CADINHA, Márcia A. **Pedagogia empresarial**: formas e contextos de atuação. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011. p. 15-36.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009b.

DIEESE, **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.

HOLTZ, Maria L. M. **Lições de pedagogia empresarial**. São Paulo: MH Assessoria Empresarial, 1999.

JUNQUEIRA, Eliana S. V; TAVARES, Maria H. Pedagogia empresarial: uma função técnica ou ideológica? **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 57-69, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibepe, 2011.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIBÂNEO, José C. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar**, Curitiba, n. 17, p. 153-176, 2001.

LOPES, Izolda (org.); TRINDADE, Ana B; CADINHA, Márcia A. **Pedagogia empresarial**: formas e contextos de atuação. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.

SEBRAE. **Rotatividade de colaboradores**. Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Rotatividade-de-colaboradores-%C3%A9-recorrente-no-varejo>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SOUZA, Ricardo V. de; MELO, Gustavo R; SOUZA, Karen S. F. **Termo de referência atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista**. Brasília: SEBRAE, 2008.

TRINDADE, A.B. Importância da pedagogia para o administrador. *In*: LOPES, Izolda (org.); TRINDADE, Ana B; CADINHA, Márcia A. **Pedagogia empresarial**: formas e contextos de atuação. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2011.