



## **A PSICOPEDAGOGIA E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: a importância da gestão do conhecimento no desenvolvimento de pessoas**

### **PSYCHOPEDAGOGY AND ORGANIZATIONAL LEARNING: the importance of knowledge management in the development of people**

LOBATO, Glauber de A. B.<sup>1</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem por objetivo demonstrar como a gestão do conhecimento pode ser utilizada nos contextos organizacionais como uma ferramenta estratégica mediada pela figura do psicopedagogo e todas as contribuições deste profissional para o desenvolvimento de carreiras. Para alcançar tal objetivo, recorreremos ao uso de pesquisa bibliográfica. Concluímos que a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento estão inteiramente relacionadas com o desempenho da organização que envolve seus colaboradores e no que tange aos resultados financeiros. É através da aplicação desses recursos no desenvolvimento de carreiras que se possibilita tanto o crescimento individual dos colaboradores quanto da organização em si e de seus negócios.

**Palavras-Chave:** Psicopedagogia; Aprendizagem Organizacional; Gestão do Conhecimento.

**Abstract:** This work aims to demonstrate how the knowledge management can be used in organizational contexts as a strategic tool mediated by the figure of the psychopedagogue and all the contributions of this professional to the development of careers. To achieve this goal, we used the bibliographic research. We concluded that organizational learning and knowledge management are entirely related to the performance of the organization towards its employees and with regard to financial results. It is through the application of these resources in the development of careers that enables as the individual growth of employees as the organization itself and its business.

**Keywords:** Psychopedagogy; Organizational learning; Knowledge management..

---

<sup>1</sup> Professor, Coordenador de Produto Varejo On-Line na FGV, Graduado em Gestão de Recursos Humanos pela Unigranrio e MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Pessoas pela mesma universidade. MBA em Marketing Empresarial pela Universidade Federal Fluminense, Especialista em Neuropsicopedagogia pela Universidade Cândido Mendes e Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade São Judas Tadeu. Possui vasta experiência em Educação, atuando na Educação Corporativa, Básica, Ensino Técnico e Superior. Possui atuação também nas áreas de Comunicação e Marketing, passando por empresas como Atento Brasil, Bradesco Seguros e Banco Bradesco. Atua ainda como professor convidado de cursos de Pós Graduação e Extensão, e como pesquisador nas áreas de: Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Conhecimento, Processos de Ensino Aprendizagem, Neurociência, Psicologia do Desenvolvimento e Tecnologia Educacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento têm ganhado cada vez mais espaço dentro das organizações, pois a partir das suas contribuições aos processos organizacionais e para a gestão de pessoas, abre-se espaço para o desenvolvimento individual e coletivo dentro das empresas.

A necessidade de se estimular uma cultura organizacional em que os colaboradores sejam incentivados a serem ativos nos processos de aprendizagem internos é de grande valia, justamente porque conhecendo todo o processo produtivo e de pós-produção esses funcionários desenvolvem suas atividades com maior acuidade e responsabilidade.

O questionamento levantado neste trabalho é como são estabelecidas as relações entre a aprendizagem organizacional e as contribuições do profissional da psicopedagogia neste contexto. Embora este profissional esteja mais associado e vinculado, pelo senso comum, ao campo educacional, pode também exercer suas atividades em setores corporativos, contribuindo com o desenvolvimento de pessoal e melhorando os processos e resultados da organização na qual atua.

Apesar de estarmos em uma era da informação/conhecimento, muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, mantêm algumas de suas atividades à moda antiga, especialmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas, sem a preocupação com o desenvolvimento pessoal e intelectual de seus colaboradores, o que, na atual conjuntura, pode se tornar um problema para a continuidade das atividades das organizações.

A colaboração do psicopedagogo no contexto das empresas possibilita a intervenção e a introdução de novas abordagens, auxiliando o desenvolvimento dos colaboradores, fortalecendo os valores e os objetivos dessas empresas.

## **2. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A aprendizagem é, inegavelmente, um fator positivo para o desenvolvimento humano, pois através dela que o conhecimento pode ser ampliado. Para Scorsolini-comin, Inocente e Miura (2011, p. 230):

Quando o indivíduo aprende, transfere à empresa seus conhecimentos, tornando-a um repositório dinâmico de novos saberes, com maior capacidade de gerar conteúdos de aprendizagem de qualidade aos demais colaboradores, criando-se, assim, o ciclo da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem, como um processo, deve ter um caráter contínuo e formativo, objetivando o desenvolvimento de habilidades nas relações individuais e interpessoais. A

exemplo disso temos as escolas, as universidades e outros centros formativos que valorizam a aprendizagem como um todo. Segundo Marques (2017), “*aprendizagem organizacional* pode ser entendida como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, seja de maneira direta e/ou indireta, dentro e fora da empresa”.

No contexto das organizações é importante destacarmos a aprendizagem como um fator altamente competitivo, no sentido em que estabelece com as demais empresas atuantes no mercado uma relação horizontal de igualdade, e estratégico, se considerarmos a relevância do conhecimento nas organizações do século XXI, e mais especificamente, numa era em que as empresas utilizam a tecnologia e o conhecimento como diferenciais mercadológicos.

Para que se mantenham no mercado, as empresas buscam aprimorar todo o seu processo produtivo desde a concepção do serviço/produto até a pós-produção. Ao longo da história, muitas empresas fecharam suas portas, pois não foram capazes de se adaptarem conforme as demandas mercadológicas.

Antes da entrada massiva de recursos tecnológicos que alteraram as relações mercadológicas, as empresas se mantinham com o suporte de seus colaboradores, especificamente de alguns colaboradores, que detinham um considerável conhecimento sobre o negócio e estavam alocados em determinados postos de trabalhos.

*A Gestão do Conhecimento* está, intrinsecamente, ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (TERRA; 2001, p.82).

Para Nonaka e Takeuchi, (1997), a aplicação da gestão do conhecimento gera novas possibilidades e isto está totalmente associado à troca entre o conhecimento tácito, sendo este mais individual e subjetivo, e o conhecimento explícito, mais geral e mais fácil de ser compartilhado.

A internet possibilitou um grande aumento da intervenção popular no comportamento das empresas e organizações através das páginas das próprias empresas nas redes sociais.

O fácil acesso à conexão e novas tecnologias, permitiu que as interações pessoais acontecessem de forma mais ágil e eficaz, além de ter aumentado o uso das redes sociais, uma tendência capaz de difundir opiniões e influenciar no comportamento das pessoas. Sendo assim, seu uso deve ser moderado e sensato, seja você apenas um usuário ou uma empresa. (MARQUES, 2016)

Ao abrir esse espaço, as empresas têm procurado estabelecer uma comunicação mais

objetiva e eficaz com seu público-alvo a fim de gerar uma experiência mais qualitativa, embora não deixe de lado seu principal objetivo, que é a lucratividade.

É de grande relevância que as organizações atentas a essas demandas sociais fomentem a valorização da aprendizagem organizacional por todos os seus colaboradores, pois ao tê-la como um de seus valores passam a definir seu posicionamento perante a sociedade e aos seus colaboradores.

Organizações que não estabelecem a aprendizagem organizacional como um diferencial podem estar fadadas ao baixo desempenho de seus colaboradores, refletindo, portanto, na recepção de seus produtos ou serviços pelos clientes e afetando seus resultados. A fim de evitar a situação supracitada, Pereira (2005, p.40) nos revela que:

O que se verifica, ao longo dos últimos anos, é que as empresas perceberam a importância de valorizar o capital humano presente internamente nas suas organizações, sendo este um elemento fundamental para a competitividade empresarial. Surgiu, então, a necessidade das empresas gerenciarem e medirem o conhecimento presente e gerado internamente, e o conceito de “Gestão do Conhecimento” tornou-se a nova estratégia das empresas na busca de vantagem competitiva para o futuro.

A aprendizagem organizacional possibilita aos colaboradores uma boa apropriação a respeito do que a empresa, da qual fazem parte, entrega ao público. Ao conhecer os processos de negócios os colaboradores entendem a sua participação neles e, conseqüentemente, serão motivados a, cada vez mais, conhecerem a organização na qual trabalham.

Ao utilizar a aprendizagem organizacional como um diferencial frente aos desafios mercadológicos, as organizações precisam estar cientes das mudanças que podem ocorrer no direcionamento de suas ações perante seus colaboradores e público-alvo.

Essa aprendizagem é um processo que pode gerar um desconforto inicial, principalmente nos colaboradores mais antigos e conservadores, justamente porque esses indivíduos, na maioria das vezes, carregam consigo a ideia de que suas ações e atividades referentes às suas atribuições sempre deram certo e que por este motivo não necessitam rever suas práticas dentro das organizações.

A abordagem de aprendizagem adequada é aquela que atende às especificidades de cada negócio. Há pontos em comum nesse processo que devem fazer parte de qualquer aplicação do conceito de aprendizagem institucional: a *proatividade*, fazendo com que os colaboradores sejam indivíduos ativos em seus processos de aprendizagem, levando em conta seu posicionamento na organização, seus próprios questionamentos, levando-os a refletir sobre suas ações cotidianas, suas atribuições, o produto ou serviço oferecido pela empresa; o *autoconhecimento*, demonstrando aos seus colaboradores a importância da aprendizagem, não

somente no contexto interno e específico da organização, mas também em seu desenvolvimento enquanto um ser reflexivo e atuante na sociedade (MORAN, 2015).

Um indivíduo que não reflete sobre suas ações, sobre o espaço em que está inserido, sobre as relações de poder existentes, não exerce plenamente todas as suas funções enquanto cidadão e ser social. Por isso é importante que as empresas despertem esse interesse pela aprendizagem e conhecimento em seus colaboradores, pois além de ser benéfico para as organizações, é transformador para os colaboradores.

As práticas contemporâneas têm convergido nesse sentido de utilizar o conceito de aprendizagem organizacional como estratégia competitiva (SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE E MIURA, 2011). Uma empresa que não foque suas ações internamente no desenvolvimento de seus colaboradores dificilmente manterá sua posição no mercado.

É importante salientar que a área de treinamento e desenvolvimento deve ser capaz de atender a todos os setores e áreas das organizações. Ribeiro Junior e Stano (2010) destacam a relevância da gestão do conhecimento como vantagem competitiva, principalmente porque suas ações estão diretamente relacionadas às pessoas que atuam nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento.

Considerando que somente através da aprendizagem eficaz as práticas individuais e coletivas podem ser melhor desenvolvidas, cabe aos setores responsáveis o levantamento das demandas de seus colaboradores. Este levantamento deve levar em consideração as necessidades dos colaboradores, as demandas externas relacionadas ao público-alvo, as demandas internas como processos, atribuições específicas de cada cargo, entre outros.

Depois de levantadas todas essas informações é necessário que se faça uma filtragem a fim de separar as informações relevantes e necessárias, não só para a execução das funções, mas também para o conhecimento total do produto ou serviço oferecido pela organização. Outro ponto relevante é que esses processos de levantamento e de filtragem sejam contínuos e sempre voltados à busca de soluções e ao aprimoramento de técnicas, contando sempre com o *feedback* dos colaboradores.

Assim, as organizações que fundamentam sua cultura interna na aprendizagem de seus colaboradores ganham um diferencial de extrema importância perante o contexto mercadológico, e seus colaboradores tornam-se mais e melhor preparados para lidar com as situações imprevistas. Os colaboradores ganham em autoestima, fazendo com que percebam o quanto são importantes dentro da organização na qual desempenham suas funções.

### 3. O PAPEL DO PSICOPEDAGOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a ABPP - Associação Brasileira de Psicopedagogia (2017) “a Psicopedagogia é a área de conhecimento, atuação e pesquisa que lida com o processo de aprendizagem humana, visando o apoio aos indivíduos e aos grupos envolvidos neste processo, na perspectiva da diversidade e da inclusão.”

A psicopedagogia ganha cada vez mais relevância nos processos de ensino e aprendizagem, seja em contextos escolares, clínicos ou empresariais. Este crescimento deve-se à sua relevância no desenvolvimento dos negócios.

A Psicopedagogia tem crescido muito, tem buscado abrir novos espaços, para atuação, mostrando seu papel importante, como possibilitador de autorias de pensamento, de fortalecimento do individual, mas também do coletivo. Para isso, tem buscado articulações com diferentes campos de conhecimento, oferecendo contribuições nas áreas de educação e saúde. (RINDEIKA, 2017).

Diferentemente do que as pessoas acham a respeito da área de atuação dos psicopedagogos, ela não se restringe ao âmbito escolar. Seu raio de ação pode alcançar diversos setores da sociedade, pois o conhecimento e a aprendizagem estão presentes na vida humana desde o seu nascimento.

O acúmulo de conhecimento ao longo da história possibilitou e continua possibilitando à humanidade, através de uma aprendizagem eficaz, os avanços relacionados aos processos, às tecnologias, às condições de trabalho, entre outros fatores.

O psicopedagogo é o profissional mais adequado para realizar as intervenções ligadas às questões de aprendizagem, que são necessárias ao desenvolvimento intelectual, independentemente do contexto no qual este profissional esteja inserido e exercendo suas atribuições. É este profissional que atua na identificação das dificuldades de aprendizagem e propõe as soluções mais adequadas em cada caso.

A intervenção psicopedagógica deve estar alinhada com os interesses da organização, sem deixar de lado as individualidades de cada colaborador, pois ela é eficaz agindo em cada situação-problema. Ainda de acordo com a ABPP (2017), o psicopedagogo deve assegurar:

- a) a produção e divulgação do conhecimento científico e tecnológico relacionado com a aprendizagem humana;
- b) os compromissos éticos e políticos com a Educação de qualidade para todos;
- c) a articulação com os demais profissionais da Educação e da Saúde para a construção de uma sociedade justa, respeitando a equidade e a diversidade, onde todos tenham o direito ao aprender.

Thomsen (2008) menciona que a potencialidade das atividades realizadas pelo

profissional da psicopedagogia na gestão de pessoas é muito grande. Independentemente do contexto, como já fora exposto antes, a atuação do psicopedagogo estará ligada aos processos de ensino e aprendizagem. Dentro das organizações o seu papel se torna cada vez mais relevante e ele é um dos principais agentes da modificação da cultura das empresas.

Ao executar suas análises e fazer suas considerações a respeito dos processos de aprendizagens dos colaboradores, executando planos de ação para reduzir as deficiências nesses processos, aumentando a motivação e auxiliando na redução de baixa assimilação dos conteúdos, o psicopedagogo estabelece um canal de comunicação entre os interesses organizacionais e os interesses individuais de cada colaborador.

De acordo com o portal ABPP (2017), a fim de realizar um bom trabalho, o psicopedagogo deve levar os seguintes fatores em consideração na sua atuação profissional:

- a) conscientização da diversidade, respeitando as diferenças de natureza cultural e ambiental, de gêneros, de faixas geracionais, de classes sociais, de religiões, de necessidades especiais, de orientação sexual, entre outras;
- b) priorização de ações que envolvam os direitos humanos visando uma sociedade inclusiva e equânime, com ênfase nas potencialidades do sujeito da aprendizagem;
- c) valorização do pensamento reflexivo, crítico e transformador;
- d) conscientização do trabalho coletivo pautado pela ética e sigilo profissional;
- e) respeito aos saberes específicos das áreas afins e dos profissionais.

Certamente o psicopedagogo não atuará sozinho neste processo. Outros profissionais correlatos podem auxiliá-lo de maneira eficiente. Psicólogos e a equipe de Recursos Humanos também são fundamentais para compreender a complexidade do processo de aprendizagem dentro das organizações.

O papel do psicopedagogo se faz bastante necessário, tanto na intervenção junto aos colaboradores que possam apresentar algumas dificuldades em seus processos de aprendizagem, quanto no auxílio à alta administração e ao corpo gerencial da organização, dando suporte no que tange às melhores estratégias e métodos a serem introduzidos e utilizados nas organizações, ao processo de identificação dos problemas e das formas de intervenção.

Neste mesmo intuito, pode auxiliar na investigação relativa aos fatores internos e externos que podem, em maior ou menor grau, afetar o processo de aprendizagem de seus colaboradores, proporcionando uma compreensão acerca das dificuldades de aprendizagem.

As empresas e organizações que desenvolvem suas atividades-fim tendo esse olhar diferenciado relativo aos processos de aprendizagem, tornam-se muito mais competitivas, além de gerar um sentimento positivo em seus colaboradores.

Funcionários que são bem valorizados pelas empresas, instituições e organizações nas quais desenvolvem suas funções tendem a ter um desempenho superior e mais eficaz que nas empresas onde a valorização do conhecimento não é promovida (PASCHOAL e TAMAYO, 2003).

A partir da compreensão do que motiva seus colaboradores, quais são suas debilidades, seus pontos fortes e fracos, os psicopedagogos, junto ao RH, podem criar estratégias para reduzir os índices de desmotivação e aumentar a valorização dos profissionais que buscam desenvolvimento através da aprendizagem.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Ao longo dos últimos anos, o processo de aprendizagem tem ganhado um status bastante relevante na manutenção das empresas perante o mercado. Isso se deve e muito ao entendimento de que é por meio do conhecimento e das aprendizagens que ocorre a evolução dos processos, atividades, além das melhorias nas relações “organização x colaborador x público-alvo”.

O termo “Gestão do Conhecimento” provém do inglês “Knowledge Management” (KM), e trata-se de uma área de atuação transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas mais tradicionais como a economia, sociologia, psicologia, marketing, entre outras. (REBOUÇAS, 2014)

Uma organização atenta às mudanças no mercado deve possibilitar aos seus funcionários acesso a cursos e treinamentos internos ou externos, fomentando em seu corpo colaborativo o desenvolvimento pessoal, pois, por meio disso, o funcionário pode assimilar com maior facilidade suas funções dentro da organização e, caso alguma dificuldade de aprendizagem seja identificada, a intervenção psicopedagógica pode buscar soluções alternativas para o desenvolvimento deste colaborador.

Além disso, a implementação da gestão do conhecimento pode reduzir os erros durante os processos, evitando acidentes de trabalho causados por imperícia e até mesmo falta de conhecimento sobre suas tarefas, possibilitando um aumento na qualidade das suas atividades. Todos os envolvidos são beneficiados por uma gestão voltada para o desenvolvimento através do conhecimento. Essa política organizacional deve abranger todo o quadro de funcionários.

Com o aumento quantitativo e qualitativo dos recursos tecnológicos, de certo modo, as

possibilidades de atuação das organizações no processo de desenvolvimento e gestão do conhecimento foram ampliadas. O primeiro ponto que deve ser levado em consideração nesta ampliação é a utilização da modalidade de educação à distância (EAD) como ferramenta nos processos de aprendizagem, principalmente no que tange aos cursos formativos específicos de cada função dentro da organização. Com esta possibilidade, as empresas podem reduzir custos com passagens, hospedagens, entre outros, pois os cursos são produzidos e executados através de plataformas online e offline, como a intranet.

Isso é considerado um grande avanço, pois os recursos destinados à logística de funcionários e palestrantes de cursos/treinamentos são drasticamente reduzidos, podendo ser reaplicados dentro da organização através de benefícios voltados para os próprios funcionários e para o negócio em si. Além de reduzir gastos com deslocamentos e com o tempo de formação, permite aos colaboradores o uso e contato frequente com os recursos mais modernos e tecnológicos disponíveis no mercado atual. A tendência é que esse ensino através das novas tecnologias cresça de forma quantitativa e qualitativa, pois o retorno trazido às empresas e aos colaboradores é bastante significativo.

O psicopedagogo desenvolve sua função através da intervenção na aprendizagem organizacional, tanto individualmente quanto coletivamente. Este profissional deve estar aberto para receber os *feedbacks* dos colaboradores e das organizações, pois ele serve como mediador dessas relações, ele necessita buscar um equilíbrio entre os interesses da empresa e dos funcionários.

Para alcançar este objetivo, é necessário que o profissional ou a equipe de psicopedagogos que exercem suas funções dentro das organizações tenham um relacionamento positivo com todos. Essa interação é positiva pelo simples fato de estar relacionada à complexidade e imprevisibilidade das relações humanas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste artigo foi possível observar o quão importante é a implementação dos processos que buscam o desenvolvimento intelectual dos colaboradores na competitividade das organizações empresariais perante as exigências mercadológicas do século XXI.

As empresas que querem permanecer no mercado contemporâneo devem priorizar a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional como bases de suas atividades. Hoje é difícil encontrar uma organização que não utilize, pelo menos, um desses conceitos com seus colaboradores.

O psicopedagogo, como observamos neste trabalho, mostra-se como uma peça

fundamental para mapear as dificuldades de aprendizagem que possam surgir durante as atividades de aprendizagem; para buscar soluções adequadas em cada caso; para auxiliar o corpo gerencial; além de servir, em maior ou menor grau, como mediador das relações entre os colaboradores e o alto escalão corporativo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOPEDAGOGIA (São Paulo). **Diretrizes da formação de psicopedagogos no Brasil**. 2017. Disponível em: <[http://www.abpp.com.br/documentos\\_referencias\\_diretrizes\\_formacao.html](http://www.abpp.com.br/documentos_referencias_diretrizes_formacao.html)>. Acesso em: 15 dez. 2017.

MARQUES, J. R. **O que é aprendizagem organizacional**. 2017. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-aprendizagem-organizacional/>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **A influência das redes sociais na visibilidade das empresas e dos colaboradores**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/a-influencia-da-redes-sociais-na-visibilidade-das-empresas-e-dos-colaboradores/>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

MORAN, J. **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Vol. 2. Carlos Alberto de Souza e Ofelia Elisa Torres Morales (orgs). Ponta Grossa: Foca Foto-PROEX/UEPG, 2015.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, F. C. M. **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado**. Revista Eletrônica de Bibl. Ci. Inform., Florianópolis, n.20, p.38-52, jun. 2005. Semestral. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2005v10n20p38/303>>. Acesso em 20 dez 2017.

REBOUÇAS, F. **O que é Gestão do Conhecimento?** 2014. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

RIBEIRO JUNIOR, H. J., & STANO, R. C. M. T. (2010). **Um diagnóstico para implantação do programa de gestão do conhecimento**. São Paulo: Gestão & Produção, 17, 111-121.

RINDEIKA, S. C. **Psicopedagogia: Ampliando fronteiras**. Disponível em: <<http://www.saopauloabpp.com.br/artigo17.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D.F.; MIURA, I. K.. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, Porto Alegre, v. 12, n. 0, p.227-239, dez. 2011. Semestral.



PASCHOAL, T; TAMAYO, A. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** João Pessoa: RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento.** 2a. Edição. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

THOMSEN, D. B. G. **Ponto de vista – psicopedagogia:** contexto, conceito e atuação. 2008. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/4382/ponto-de-vistapsicopedagogia-contexto-conceito-e-atuacao>> acesso em 15 dez 2017.