

A Contribuição da Gestão do Conhecimento Pessoal para o Aprendizado e Desenvolvimento Contínuos na Educação: Um *Framework* para professores de Projeto De Vida

*The Contribution of Personal Knowledge Management for Continuous Learning and
Development in Education: A Framework for Life Project teachers*

Mariana Rodrigues de Lima¹

Júlia Frozza²

Jennifer Souza³

Mariane Muniz Ferraz⁴

Maria Clara Boardman⁵

RESUMO

O atual mundo, cada vez mais complexo, tem vivenciado constantes e rápidas mudanças com impactos que atingem a sociedade e as organizações. E, com papel fundamental para o desenvolvimento humano e social, a Educação precisa ser transformada a fim de que sua missão seja atingida com eficácia. Sendo o professor neste cenário o principal agente de formação de indivíduos, torna-se necessário rever suas estratégias de adaptação e práticas de preparação diante dos novos desafios. Nesse sentido, objetivou-se estudar a gestão do conhecimento pessoal como fator contribuinte na atuação de docentes responsáveis pelo componente Projeto de Vida no ensino público. Recém incluído na grade curricular por meio da Reforma do Ensino Médio no Brasil, este componente visa a formação integral de seus estudantes (pessoal, social e profissional). Foi realizada a revisão bibliográfica em livros, artigos e sites sobre o assunto e, após coleta preliminar, foram feitas entrevistas de aprofundamento com o objetivo de perceber melhor a presente experiência desses profissionais. Nessa análise, diante da complexidade e novas demandas observadas com a inclusão do novo componente, constatou-se a falta de preparação e capacitação adequadas desses docentes como um problema relevante para seu exercício. Desta forma, foi proposto um *framework* orientado aos professores de Projeto de Vida, como uma ferramenta de auxílio para que estes tenham o controle de seu desenvolvimento por meio de um processo contínuo da gestão do seu conhecimento pessoal, em busca de mais satisfação e melhoria no desempenho de seu papel fundamental para o desenvolvimento integral do aluno.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Pessoal; Aprendizado Contínuo; Projeto de Vida.

ABSTRACT

The present world, increasingly complex, has experienced constant and rapid changes with impacts that affect society and organizations. And, with a fundamental role for human and social development, Education needs to be transformed so that its mission can be achieved effectively. Being the teacher in this scenario, the main agent for the formation of individuals, it becomes necessary to review their adaptation strategies and preparation practices in the face of new challenges. In this way, the objective was to study personal knowledge management as a contributing factor to the work of teachers responsible for the component of Life Project in public schools. Recently included in the curriculum through the High School Reform in Brazil, this component aims at an integral formation of students (personal, social, and professional). A bibliographic review on the subject was conducted in books, articles and websites and, after preliminary collection, in-depth interviews were carried out in order to better understand the current experience of these professionals. In this analysis, given the complexity

¹ Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (CRIE/UFRJ). nanlima@gmail.com.

² Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (CRIE/UFRJ). juliafrozza@gmail.com

³ Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (CRIE/UFRJ). jensouza.eng@gmail.com

⁴ Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (CRIE/UFRJ). mariane.muniz@gmail.com

⁵ Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (CRIE/UFRJ). mariaclaravilarboardman@gmail.com

and new demands observed with the inclusion of the new component, the lack of adequate preparation and training of these teachers was found to be a relevant problem for their practice. In this way, we proposed a framework oriented to the teachers of Life Project, as an aid tool so that they have control over their development through a continuous management process of their personal knowledge, in search of more satisfaction and improvement in the performance of their fundamental role for the integral development of the student.

Keywords: *Personal Knowledge Management; Continuous Learning; Life Project.*

1. INTRODUÇÃO

É consenso que a Educação tem papel fundamental para o desenvolvimento humano e social, pois sua importância se traduz no potencial de formar cidadãos mais conscientes e críticos de sua atuação na sociedade, favorecendo a autonomia, a responsabilidade e a ação criativa na resolução dos mais diversos problemas, visando tanto o bem individual quanto o comum.

A época atual demanda cada vez mais resultados transformadores por meio da Educação, visto que a sociedade vive um novo modelo de organização, guiado pela inovação tecnológica capaz de possibilitar aos indivíduos todo acesso ao uso e manipulação da informação, além de promover a liberdade de comunicação e a facilidade de interação. Na sociedade em que o elemento fundamental para o desenvolvimento é o conhecimento, é imperativo saber lidar com os novos requisitos de construção coletiva e com a complexidade inerente.

Com o intuito de melhorar a oferta de educação de qualidade a todos os jovens do Brasil e de adaptar as escolas à realidade dos estudantes de hoje e às suas necessidades futuras, foi proposta uma mudança na organização do Ensino Médio (EM) no país cujo objetivo é prepará-los integralmente para o mundo do trabalho e da vida em sociedade.

A reestruturação curricular traz, entre outras importantes modificações, a inclusão do componente Projeto de Vida (PV), que objetiva promover a autonomia e o protagonismo do aluno, por meio da compreensão das suas necessidades, para que ele possa fazer escolhas próprias e mais conscientes de como atuar como indivíduo, profissional e cidadão, frente ao corrente contexto de rápidas mudanças, avanços tecnológicos e problemas cada vez mais complexos.

Com isso, escolas e profissionais diversos da educação se deparam com grandes desafios para a elaboração e implantação deste novo componente do EM, tendo em vista sua pluralidade, amplitude e impacto. Olhando para a educação pública, constatamos que as dificuldades são ainda maiores, devido não só à falta de investimentos e às desigualdades históricas, com o aprofundamento de hiatos educacionais que impactam a qualidade do ensino de forma desigual nas diferentes regiões do país, mas também devido à rede pública de ensino na educação básica atender a maioria das crianças e adolescentes brasileiros, sendo também a etapa de ensino que acumula os mais graves problemas, principalmente os relacionados à falta de engajamento, evasão e baixo desempenho educacional dos alunos.

Desta forma tem-se como caminho recorrer à Gestão do Conhecimento (GC) a nível organizacional, no que se refere aos órgãos de gestão escolar e instituições de ensino; e também a nível individual, principalmente aplicada aos professores, foco da abordagem deste trabalho, pela importância do papel que exercem na formação integral dos estudantes, seus projetos de vida e, portanto, pelo impacto gerado pela atuação desse profissional na vida de cada aluno e, conseqüentemente, na de sua família e comunidade.

Categorizada como uma ciência da complexidade, a GC representa uma resposta ao desafio de tentar gerir este complexo ambiente de trabalho, sobrecarga de informações

(DALKIR, 2005, apud Sousa, 2014, p.28), sendo, assim, mais empregada em empresas. Ainda são poucos os estudos sobre GC direcionados para outras instituições, como escolas, hospitais, terceiro setor e outros (Costa, 2007, apud Sousa, 2014, p.18).

A partir da visão de Nonaka e Takeuchi (1997) a respeito da geração de conhecimento pelo indivíduo, e não pela organização, surgiu a ideia da Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) conforme Gorman e Pauleen (2011 apud Sousa, 2014, p.19):

“considerada uma forma de gestão de carreira e vida pessoal, que ajuda os indivíduos a se tornarem mais eficientes e produtivos frente às mudanças ambientais, tanto a nível pessoal quanto organizacional, além de auxiliar na aprendizagem ao longo da vida e no desenvolvimento de competências e redes para ampliar horizontes, servindo não só ao indivíduo, mas a organização e a sociedade como um todo”.

Assim, o tema principal do trabalho é o uso da GCP (Gestão do Conhecimento Pessoal) como meio para promover o crescimento pessoal e profissional do professor de PV, contribuindo para um melhor enfrentamento dos desafios e necessidades encontradas no atual contexto escolar. Desta forma, a questão central da pesquisa é: **Como a GCP pode contribuir para o desenvolvimento e Aprendizado Contínuo do professor de PV em escolas públicas do ensino regular e proporcionar mais suporte, satisfação e melhoria no desempenho de seu papel, fundamental na formação integral do aluno?**

O objetivo final deste trabalho é oferecer ao professor de PV uma alternativa de preparação com base na GCP que o auxilie na resposta aos desafios do componente curricular e proporcione o aprimoramento da sua atuação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do Conhecimento

Segundo Fukunaga (2021), atualmente existe um consenso em relação à definição da gestão do conhecimento como um processo sistemático, articulado e intencional, com base nas contribuições de diferentes autores (MARQUES JUNIOR et al., 2020; KANAT; ATILGAN, 2014; NONAKA et al., 2006; ALAVI; LEIDNER, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Esse processo envolve a geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, com o objetivo de alcançar a excelência organizacional. Sob a perspectiva da gestão, a gestão do conhecimento pode ser entendida como o gerenciamento dos processos de conhecimento na organização (SBGC, 2020).

Diante da importância do conhecimento como motor principal da economia e vantagem competitiva, tanto no âmbito organizacional quanto no desenvolvimento pessoal, torna-se imprescindível considerar modelos de GC que possam gerenciar o conhecimento de forma eficaz enquanto importante ativo organizacional.

2.2. Modelo SECI de criação do Conhecimento

De acordo com o modelo SECI publicado em 2008 por Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento ocorre em um processo de espiral formado por quatro etapas de conversão, quais sejam:

1. Socialização: a primeira conversão do conhecimento, a partir da interação e da troca de conhecimento tácito entre indivíduos. Ela se dá de indivíduo para indivíduo;
2. Externalização: conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, e se dá do indivíduo para o grupo;
3. Combinação de conhecimento explícito com outros tipos de conhecimento já existentes, que se dá do grupo para a organização; e, por fim, e

4. **Internalização:** tem como objetivo a criação de novos modelos mentais e a expansão do *know-how*. Trata-se aqui da conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito de nível superior, num movimento que se dá da organização para o indivíduo.

Assim, para esse modelo, o processo de criação de conhecimento percorre todos os passos de conversão acima descritos e tem como propósito partir de um nível inferior e inicial de conhecimento tácito individual para a criação de um tipo de conhecimento amplificado muito mais complexo, onde estão em jogo novos modelos mentais e a expansão, a níveis bem superiores, do *know-how* inicial.

A GC propicia, segundo esse modelo, a gestão sistêmica do processo de criação do conhecimento. Além da conversão do conhecimento precisamos levar em conta o seu objetivo, ou seja, para o que ele será utilizado, e o estímulo necessário, ou a criação de condições que favoreçam o surgimento de um ambiente adequado à sua criação. Este ambiente, no modelo de Nonaka e Takeuchi, é chamado de “BA”, uma representação mental japonesa de um espaço onde o mundo e a consciência se encontram, onde a experiência acontece.

2.3. Modelo de Gestão Do Conhecimento da SBGC

O Modelo de Referência SBGC (SBGC, 2020), funciona como um manual destinado a profissionais que lidam com questões relacionadas ao conhecimento. Seu propósito é orientar na formulação de estratégias e na estruturação de programas e práticas de conhecimento que sejam adequados ao ambiente e aos objetivos de uma organização específica, seja ela pública, privada ou do terceiro setor. O Modelo de Referência SBGC (MR-SBGC) é uma ferramenta que evidencia o valor do conhecimento e de sua gestão, mostrando por meio de uma abordagem estruturada, como é possível contribuir para a transformação organizacional e a obtenção de resultados, a partir do desenvolvimento e aplicação de ativos de conhecimento (SBGC, 2020). O MR-SBGC de Gestão do Conhecimento possui três dimensões - (1) Alinhamento com o negócio; (2) Iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento; (3) Ambiente facilitador - e cada uma delas é composta por três variáveis interdependentes, igualmente importantes para o sucesso da GC de qualquer organização.

O MR-SBGC está ancorado em dois pressupostos, que conectam as três dimensões do modelo de forma sistemática: 1) GC deve Apoiar o Negócio - pela inviabilidade de gerenciar todos os conhecimentos de uma organização, a GC deve focar nos conhecimentos relevantes para seu negócio; 2) GC exige um Ambiente Facilitador - a GC demanda um ambiente propício para a colaboração e criação de uma cultura organizacional de valorização do conhecimento, o que envolve mudanças no comportamento das pessoas e alinhamento de diretrizes e políticas da organização.

2.4. Modelo CRIE de Capitais do Conhecimento

O Modelo CRIE de Capitais do Conhecimento considera a gestão interna (capital estrutural, capital de relacionamento e capital intelectual) e a gestão externa ou ambiental do Conhecimento (capital ambiental) e foi criado a partir da reflexão teórica de conceitos criados em 1998 por Sveiby, Stewart e Edvinsson e da observação prática dos autores, Cavalcanti e Gomes (2000). Os autores destacam a Inteligência Empresarial, definida como a combinação entre conhecimento, inovação e empreendedorismo, como sendo fator chave para o sucesso das organizações na Sociedade do Conhecimento e dão ênfase à importância da gestão dos capitais de conhecimento a fim de alcançar o sucesso da GC em uma organização.

Segundo Thurler et al (2021), o modelo passou por algumas revisões e atualizações Em 2007, Deutscher propôs uma atualização do Modelo CRIE dos Capitais do Conhecimento e

criou o chamado Rating⁶ de capitais intangíveis que comparado ao modelo de Cavalcanti e Gomes (2000), acrescenta os capitais financeiro e estratégico e o capital intelectual passa a se chamar capital humano.

Em 2014, Rodrigues e colaboradores (2015) propõem então uma atualização e a criação do Modelo de impactos intangíveis de megaeventos, composta por cinco dimensões de capitais intangíveis: estratégico, estrutural, de relacionamento, humano e de ecossistema, que, comparado ao modelo proposto por Deutscher (2008), se diferencia por priorizar identificar os impactos intangíveis de projetos e não os ativos e recursos intangíveis das organizações. Neste modelo o capital financeiro passa a integrar o capital estratégico e o capital ambiental foi renomeado para capital de ecossistema.

2.5. Gestão do Conhecimento Pessoal

A pesquisa sobre a GCP ainda é bastante incipiente e a definição sobre seu conceito está em evolução. Ela é, porém, muito promissora e influenciadora em diversas áreas, como por exemplo à própria GC. A GC foi aplicada inicialmente para dentro de organizações, ou seja, com foco no conhecimento que a empresa produz dentro do seu negócio de atuação.

Atualmente, discute-se o desenvolvimento do indivíduo para além da sua capacidade produtiva, considerando as suas aptidões enquanto ser social e as suas habilidades e competências para a construção de uma rede de relacionamentos que resultará em conexões que geram valor. Segundo Jarcho, 2017 (Jarcho, 2017 apud Silva; Alves, 2019), além de ser uma atividade individual, a GCP é, sobretudo, social.

Cheong e Tsui (2011), que realizaram uma revisão crítica dos modelos de GCP, concluíram que é claro o quanto a GCP progrediu de algo individual e focado na gestão da informação para um processo mais orientado a resultados e desenvolvimento de competências pessoais, interagindo com suas necessidades, propósitos e autoconhecimento.

Contribuindo para o mesmo tema, Jarcho (2017), coloca que desenvolver a GCP requer tempo, esforço, autoconhecimento e, como desafio maior, destaca a dificuldade de dar sentido às coisas que acontecem ao seu redor. Para ele a GC é de pouco valor a menos que os resultados sejam compartilhados, conectados e que possam contribuir para ideias e construção de outros conhecimentos significativos.

Para chegar ao estágio em que o indivíduo consiga priorizar aquilo que é importante, sabendo como produzir, como conectar e compartilhar esse conhecimento, a técnica requer esforço para sua prática e aprendizado constante.

Pensando nesse processo, Jarcho (2017), elaborou um modelo que sintetiza o melhor do conceito sobre GCP, o framework Seek, Sense e Share. Segundo o autor, ele considera o modelo efetivo para a conexão entre a GCP e a GC organizacional, tendo como estrutura a divisão de três níveis com foco em curadoria do conhecimento coletivo, de indivíduo e equipes.

2.6. Framework Seek Sense & Share

Framework é um termo em inglês que, em tradução direta para o português, significa estrutura. Para Johnson e Foote (1988), framework é um “um conjunto de classes que formam o projeto abstrato para solução de uma família de problemas relacionados”.

Esta é a definição dada por Harold Jarcho, criador do framework Seek Sense Share para GCP, como base para a proposição da estrutura do seu modelo, conhecido pelo termo em inglês Personal Knowledge Mastery, onde SEEK equivale a como buscamos, filtramos e consequentemente, entendemos o mundo à nossa volta, SENSE é como damos sentido e

⁶ Rating é uma avaliação que se refere ao mecanismo de classificação de crédito de uma empresa, um país ou um título.

criamos valor com o que filtramos e finalmente SHARE é a forma como contribuimos e compartilhamos para a sociedade essa criação de valor.

2.7.Círculo Ikigai

Ikigai é uma palavra japonesa que significa "razão de viver", "objeto de prazer para viver" ou "força motriz para viver". De acordo com os japoneses, todos têm um ikigai e descobrir qual é o seu requer uma profunda e extensa busca de si mesmo.

Portanto, o Ikigai pode proporcionar ao indivíduo harmonia e satisfação permitindo alcançar a razão de ser ou o propósito para a sua existência, onde a busca pelo sentido na vida está profundamente ligada ao entendimento de quem somos (nossas crenças, relacionamentos, cultura, formação, etc.) e o que fazemos (profissão, vocação, trabalho, lazer, etc). É importante ressaltar que a proposta da filosofia Ikigai não é definir o ser humano por meio de seu trabalho, e sim encontrar sentido e satisfação ao combinar paixão, vocação, missão e profissão.

2.8.Aprendizado ao Longo da Vida

O termo Life Long Learning (LLL), em português pode ser entendido como "Aprendizagem ao Longo da Vida" (ALV) ou ainda Aprendizado Contínuo. Por necessidade, a adaptação às mudanças é uma capacidade inerente à humanidade, estando assim além do contexto educacional. Portanto, praticar conscientemente e constantemente a atividade de aprender contribui significativamente para toda a vida do indivíduo em suas várias dimensões.

Peter Jarvis (2006 apud DOUTOR; ALVES, 2022) define que a ALV é um processo ao longo do período da vida em que a pessoa por inteiro – corpo (genética, física e biologicamente) e mente (conhecimento, habilidades, atitudes, valores, emoções, crenças e sentidos) – experimenta situações sociais cujo conteúdo percebido é então transformado em termos cognitivos, emotivos e até práticos, sendo assim integrado na biografia do indivíduo, dando origem a uma pessoa em constante mudança (ou mais experiente).

3. METODOLOGIA

3.1.Tipos de Pesquisa

Para Gil (2007), as pesquisas podem ser classificadas com base nos objetivos e com base nos procedimentos técnicos. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é considerada descritiva, pois busca o estabelecimento de relações entre variáveis, por meio da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário, a entrevista semi-estruturada e a observação sistemática, e preocupa-se com a atuação prática.

Já quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é considerada de 2 tipos:

- a. bibliográfica: utilizada para a elaboração da fundamentação teórica do trabalho; foram consultados livros, artigos, trabalhos já publicados e publicações em redes eletrônicas relacionados com os temas educação, PV, GC e GCP; e
- b. documental: foram pesquisados documentos normativos e leis relacionados ao ensino no Brasil.

3.2.COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O método para coleta de dados adotado foi baseado em questionários e entrevistas semi-estruturadas, aplicadas para os professores de PV, professores de outras disciplinas e diretores de escolas. Os dados coletados foram tratados por meio do modelo do Duplo Diamante, uma ferramenta de aplicação da abordagem Design Thinking, mediante utilização de ferramentas auxiliares, conforme será abordado a seguir.

3.3. DESIGN THINKING

Segundo Vianna et al. (2012), o Design Thinking é um processo utilizado para identificar problemas e gerar soluções de forma mais afetiva, através de trabalho colaborativo executado por equipes multidisciplinares, que decifram a questão com base em diferentes perspectivas e propõem respostas inovadoras.

Seguindo o processo de Design Thinking, utilizamos a ferramenta do Duplo Diamante, criada em 2005 pelo British Design Council, que enfatiza a divergência e a convergência ao longo do processo através do primeiro diamante, focado nos problemas e do segundo, focado nas soluções. Este trabalho seguiu, portanto, 4 etapas: Pesquisa e Investigação, Interpretação e Diagnóstico, Criação e Modelagem e Desenvolvimento e Sistematização.

No primeiro diamante, percorremos a etapa de Pesquisa e Investigação, que é uma etapa de divergência, ou seja, de descobertas e ampliação do conhecimento sobre o assunto através da exploração do contexto do projeto e do problema. Além da exploração do tema através das pesquisas bibliográficas e documentais, utilizamos a ferramenta Mapa de Stakeholders para identificar os principais atores e partes envolvidas na sua relação com o nosso tema e conhecer o grau de impacto e de influência destes na atuação do professor e do estudante de PV. Tendo posicionado os professores de PV no centro deste mapa, conduzimos uma Imersão Preliminar e obtivemos respostas de cinco questionários que foram enviados a professores e gestores educacionais, para um entendimento inicial da perspectiva de quem atua na ponta, vivenciando a implementação das mudanças do novo EM.

A partir desses insumos, passamos então a uma fase de imersão, em que nos aproximamos dos atores que guiaram nosso trabalho, o professor de PV de EM em escolas públicas, com a intenção de estabelecer diálogo e conhecer em maior profundidade suas perspectivas a respeito da atuação com o novo componente curricular sob sua responsabilidade e suas necessidades. A partir desse entendimento inicial, delimitamos o recorte de persona que guiou o trabalho e definiu os critérios para a seleção dos participantes das entrevistas semi-estruturadas, que foram realizadas presencialmente ou por meio de plataformas virtuais. Utilizamos a ferramenta Mapa de Empatia tanto para nos guiar na definição dos temas e questões a serem abordados nas entrevistas quanto para categorizarmos, consolidarmos e analisarmos os resultados obtidos, por meio da identificação de padrões e temas emergentes presentes nas respostas dos entrevistados, de acordo com os temas abordados. Tivemos a oportunidade de falar diretamente com três professores de projeto de vida de EM em escolas públicas, dentre outros profissionais de educação.

Ainda no primeiro diamante, na etapa de Interpretação e Diagnóstico, que é uma etapa de convergência, prosseguimos à interpretação e alinhamento das descobertas, com análise das ideias e sua convergência para um único foco priorizado para a proposta de solução. Com base nos resultados da etapa anterior, utilizamos a ferramenta Diagrama de Causa e Efeito para identificarmos algumas causas e efeitos e convergimos para um problema no contexto analisado e delimitação do recorte para o desenvolvimento da proposta de solução.

No segundo diamante, passamos à etapa de Criação e Modelagem, em que buscamos possíveis soluções para o problema priorizado, divergindo ideias sem limites para chegar a um desenvolvimento de um resultado.

Ao fim do segundo diamante, na última fase de convergência, na etapa de Desenvolvimento e Sistematização, as várias ideias propostas foram analisadas com base em um processo de refinamento, com a definição, desenvolvimento e sistematização de uma solução ao problema identificado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado do processo de Pesquisa e Investigação, percebemos que a relação entre professor e aluno se tornou mais profunda e desafiadora com a implantação do PV, devido ao aspecto pessoal do desenvolvimento dos jovens em diferentes dimensões exploradas pelo

componente. O professor precisa lidar de forma aprofundada com as diversas realidades, necessidades e problemas pessoais e sociais dos alunos, tornando seu trabalho mais complexo. Ficou evidente, portanto, o reconhecimento do valor que PV tem no desenvolvimento do jovem e no planejamento do seu futuro, acentuando-se a preocupação com a trajetória e com os caminhos futuros dos alunos após o EM. Esse cuidado se reflete na perceptível dedicação dos professores de PV em se adaptar às necessidades e desafios do novo componente curricular, utilizando recursos próprios e muita criatividade para motivar o jovem e atingir o melhor resultado possível.

Após avaliação do contexto no qual se deu a reforma do EM, e em particular a inclusão da disciplina PV na grade curricular das escolas públicas, e principalmente após um diagnóstico dos desafios colocados aos docentes encarregados de lecionar essa disciplina nessas escolas, chegamos à delimitação de um problema central nesse contexto e que afeta o desenvolvimento do componente curricular e o engajamento dos alunos, que foi a falta de capacitação e preparação adequadas do professor de PV em escolas públicas, que têm como causas diretas a falta de requisitos para seleção do professor e a falta de suporte e preparo adequado para lecionar a disciplina e causas indiretas a reforma do EM e sua implementação inadequada, bem como a ausência de diretrizes, alinhamento e planejamento global. Entre os efeitos, destacam-se as novas responsabilidades impostas ao professor, dificuldade na performance do professor de PV e alcance dos objetivos, sobrecarga, dificuldade de interação e colaboração com pares. Após avaliar a reforma do EM e a inclusão do PV nas escolas públicas, percebemos os desafios enfrentados pelos professores nessa disciplina. Por isso, nosso estudo busca responder à seguinte questão: **como a GCP pode contribuir para o aprendizado e desenvolvimento contínuos do professor de PV em escolas públicas e proporcionar mais suporte, satisfação e melhoria no desempenho de seu papel fundamental para o desenvolvimento integral do aluno?**

Nesse sentido, a nossa iniciativa de tomar essa temática como objeto do nosso estudo buscou problematizar as lacunas e deficiências na formação e na capacitação dos professores tornadas visíveis com a inclusão do componente PV na grade curricular do EM. Os métodos, ferramentas e instrumentos antigos utilizados na formação de professores se tornaram ultrapassados nesse novo cenário, que demanda novos requisitos e padrões para o cumprimento adequado do novo papel. Foi diante desse novo desafio que o grupo decidiu prover o professor de PV com um modelo de GCP que lhe auxilie nesta complexa tarefa.

4.1. MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL APLICADO AO PROFESSOR DE PROJETO DE VIDA - FRAMEWORK VIDA

A solução proposta aproveita as contribuições da GCP para o aprendizado e desenvolvimento contínuos do professor de PV. Visou-se com isto proporcionar um melhor gerenciamento dos desafios enfrentados por ele na sua atuação diante das mudanças curriculares recentes no EM e da falta de suporte e capacitação para o exercício de suas novas responsabilidades como docente do componente PV.

O modelo de GCP aplicado ao professor de PV foi pensado com base em alguns referenciais teóricos importantes, quais sejam: o modelo de referência em GC da SBGC, o modelo SECI, o Seek, Sense and Share, o Ikigai, e o modelo CRIE de capitais do conhecimento. Ele é um modelo que mistura elementos desses vários referenciais para a criação de um modelo específico pensado para o contexto da atuação do professor de PV.

Assim como o *Personal Knowledge Mastery* (PKM) ou, em tradução literal, o domínio do conhecimento pessoal, o modelo proposto tem como objetivo que os indivíduos assumam o controle do seu desenvolvimento pessoal e profissional. O *framework* VIDA é um modelo criado para guiar os professores de PV em um processo continuado de procura, criação de

sentido e compartilhamento de conhecimentos, cujo resultado é a reelaboração constante de si mesmo como um formador e gestor intencional do próprio conhecimento.

4.2. CONCEITOS NORTEADORES

Para a concepção do *framework* VIDA relacionamos o conceito de PV ao esforço do professor para desenvolver suas habilidades de planejamento, de tomada de decisões conscientes e assertivas e de definição de metas e objetivos mais claros diante das suas novas necessidades e interesses neste novo contexto, com vistas a atingir os seus propósitos.

Definimos senso de propósito como a busca ou a dedicação do professor de PV a uma causa externa que confere sentido à sua atuação na educação integral de jovens com impacto direto na transformação social. Compreendemos assim o senso de propósito como um elemento motivador que orienta as escolhas e as ações deste profissional e que, alinhado ao sentido, resulta em autorrealização e satisfação, conferindo significado à sua atuação na sociedade.

Como condição indispensável em modelos de GCP, outros dois conceitos importantes para o modelo proposto neste projeto são os de autonomia e protagonismo do profissional, para a sua adesão e engajamento em todas as etapas do *framework* e para que se alcance os resultados esperados em todo o processo, o que depende de motivação pessoal e de uma tomada de decisão informada e consciente. Para o incremento da sua autonomia é imprescindível que o indivíduo desenvolva o seu autoconhecimento, descubra os seus reais propósitos e motivações e aprimore a sua capacidade de identificação das prioridades e objetivos necessários à execução das suas atividades, criando consequente e simultaneamente proatividade.

4.3. PRESSUPOSTOS DO MODELO

Os pressupostos do *framework* VIDA consistem nas características primordiais para o entendimento da sua aplicação sistemática na criação de condições para que o profissional que adere ao processo de GC proposto neste modelo consiga desenvolver as etapas do modelo de modo a obter os melhores resultados ao longo do processo. Os pressupostos se inter relacionam entre si de forma complementar, compondo o entendimento de importantes prerrogativas para o sucesso da aplicação do *framework*.

- a. **A estratégia de GCP deve apoiar e estar alinhada ao propósito do professor⁷.** A GCP deve possibilitar ao professor o emprego e o desenvolvimento dos conhecimentos relevantes para o alcance do seu propósito, o que demanda conexão e manutenção do alinhamento entre o seu planejamento da GCP e o alcance dos objetivos estabelecidos por ele. Ele se reflete na sua vida pessoal e profissional e através da sua atuação como docente ele impacta o planejamento da vida dos alunos e a qualidade da educação oferecida a eles.
- b. **A Gestão do conhecimento pessoal exige um comportamento facilitador⁸.** O engajamento do professor de PV em todas as etapas do *framework* VIDA com vistas a atingir os resultados esperados dependem de uma atitude favorável que chamamos de "comportamento facilitador". Este pressuposto inclui a criação de sistemas administrativos pessoais⁹ onde se destaca a importância do professor de PV elaborar um sistema de organização pessoal eficiente para gerenciar as suas rotinas e hábitos pessoais e profissionais.

⁷ Este pressuposto tem como referências o modelo de referência em gestão do conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2020) e o conceito de capital humano do modelo de capitais de conhecimento do CRIE.

⁸ Este pressuposto tem como referências o modelo de referência em gestão do conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2020) e o conceito de capital estratégico do modelo de capitais de conhecimento do CRIE.

⁹ Baseado no conceito de capital estrutural do modelo de capitais de conhecimento do CRIE.

- c. **Gestão intencional da rede de relacionamentos¹⁰ para potencializar a geração de valor.** Por acreditarmos se tratar de um pilar fundamental da GCP e do aprendizado ao longo da vida, destacamos e incluímos como um dos pressupostos em destaque ao criarmos o *framework* VIDA manter e alimentar uma rede de relacionamentos que gere e agregue valor, oferecendo ajuda através do compartilhamento e da coleta de informações e conhecimentos.

Compreendemos, portanto, o alinhamento ao seu propósito, o comportamento facilitador do professor de PV e o gerenciamento da sua rede de relacionamentos como condições importantes para o sucesso da sua GCP como instrumento de aprendizado e desenvolvimento contínuos, e de dedicação à educação integral e à construção dos projetos de vida dos seus alunos.

4.4. ETAPAS DO FRAMEWORK VIDA

Conforme ilustra a figura 1, o *framework* VIDA é composto por quatro etapas representadas na imagem por suas iniciais: V - Visualizar o sistema; I - Ir em busca; D - Dar sentido e A - Agregar valor.

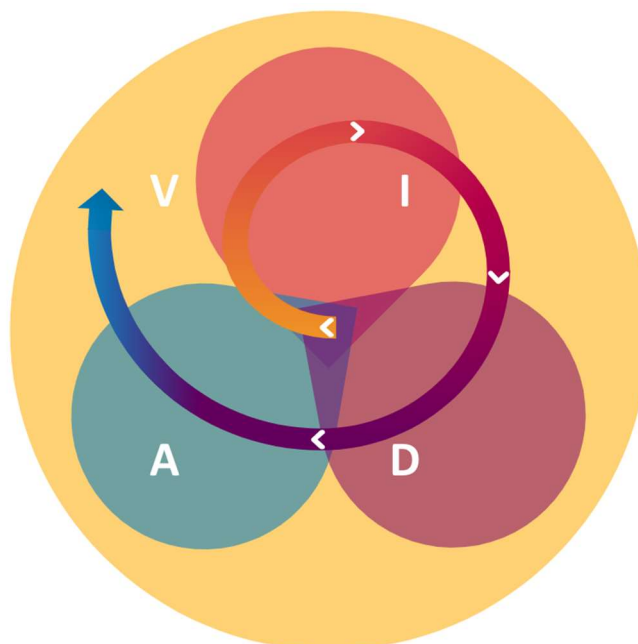


Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento Pessoal aplicado ao Professor de Projeto de Vida - Framework VIDA

Fonte: Criado pelas autoras

4.5. VISUALIZAR O SISTEMA

Visualizar o Sistema é a primeira etapa e o ponto de partida do *framework* VIDA. Representada por um círculo que dá fundo a todos os outros elementos, esta etapa estabelece a base necessária para o início e a continuidade do processo de GCP, de forma sistematizada e intencional. Nela, o professor é convidado a fazer (1) uma análise do ambiente interno, ou diagnóstico pessoal, e (2) uma análise da sua relação com o meio em que atua e com o contexto que o cerca, ou seja, do seu ambiente externo. Com isso, o professor passará então para (3) o desenvolvimento da sua estratégia de GCP¹¹, o que marca e encerra esta primeira etapa do VIDA.

¹⁰ Baseado no capital de relacionamento, do modelo de capitais de conhecimento do CRIE.

¹¹ Os desafios complexos e a falta de suporte presentes no ponto de partida da trajetória percorrida pelo professor de PV, bem como a etapa de autoavaliação e de diagnóstico (Visualizar o Sistema) pelo qual ele precisa passar no *framework* VIDA nos

À medida em que ele avança na sua reflexão e na sua avaliação diagnóstica pessoal em sua relação com o ambiente externo, ele cria insumos que lhe darão subsídios para o reconhecimento das suas necessidades e prioridades. Esta etapa lhe auxiliará na definição dos seus objetivos e na elaboração de uma estratégia de GCP relevante. Esta estratégia guiará o professor na sua tomada de decisão coerente em relação aos desafios de conhecimento e aos seus objetivos, proporcionando uma base para escolhas conscientes e mais assertivas e para o emprego de esforço direcionado às ações necessárias e úteis para a obtenção de melhores resultados neste processo de desenvolvimento.

Pular esta etapa pode tornar mais difícil a obtenção de uma visão clara de onde se quer chegar, dos objetivos almejados, dos pontos fortes e fracos que necessitam de atenção, das oportunidades e desafios que possa a vir enfrentar, resultando na tomada de decisões precipitadas, de ações mal orientadas, de perda de tempo e recursos. Sem uma estratégia é mais difícil manter o foco e a motivação.

4.6. IR EM BUSCA

Seguindo para a segunda etapa do *framework* VIDA, **Ir em busca**¹² diz respeito a como buscar, organizar e desenvolver conhecimentos e habilidades identificados e definidos ao **Visualizar o sistema** e traçar a estratégia durante a etapa anterior. Essa busca se dá por meio de recursos e informações externas, mantendo atualizados os conhecimentos que já possui e encontrando meios e pessoas-chave que possam contribuir para o seu desenvolvimento e para o alcance de objetivos definidos. Ao mesmo tempo em que lhe dá suporte na gestão destes relacionamentos, oferecendo ajuda, compartilhando, colhendo informações e conhecimentos, e assim gerando valor para as pessoas identificadas como chaves e para os novos atores, mantendo e aumentando a sua rede de contatos.

Vale sinalizar que pular esta etapa pode gerar lacunas em relação ao necessário desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para se alcançar os objetivos traçados.

4.7. DAR SENTIDO

Seguindo o caminho desenhado pelo *framework* VIDA, Dar Sentido¹³ é a etapa em que o professor de PV, após um primeiro momento de análise das informações disponíveis, dos conhecimentos adquiridos, e das habilidades desenvolvidas, busca compreendê-los, bem como entender como outras pessoas realizam as atividades que o interessam, visando destacar as melhores práticas e lições disponíveis. Ele registra também as lições aprendidas por ele e as melhores práticas dentre as suas experiências. O objetivo a ser alcançado com estas reflexões é o de "se libertar" para experimentar o novo e deixar-se levar pelo seu entusiasmo, com vistas a obter não somente ganhos financeiros, mas principalmente satisfação pessoal e alinhamento com o seu propósito de forma autêntica, harmônica e sustentável, com empatia, praticando habilidades de entendimento de si e do outro e simulando a sua atuação na jornada de PV dos seus alunos.

Negligenciar esta etapa pode resultar no não entendimento de como as informações adquiridas e as habilidades desenvolvidas pelo professor se interrelacionam com a sua estratégia e com os seus objetivos pessoais. A falta de vivência e experiências suficientes por

remetem, ou se assemelham, à etapa da criação e da gestão do conhecimento sugerida por Nonaka e Takeuchi, que se caracteriza pelo conhecimento tácito individual que necessita da troca entre indivíduos e da socialização para ser convertido em conhecimento tangível.

¹² Esta etapa do *framework* VIDA se inspira em grande parte nos momentos Seek e Sense, *framework* de Harold Jarche, e nas etapas de externalização e de combinação do modelo SECI de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

¹³ Esta etapa do *framework* VIDA se inspira em grande parte no círculo Ikigai e nas fases do modelo SECI de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em particular nas fases de internalização e de socialização.

parte do professor, e/ou o seu desconhecimento da comunidade e do contexto escolar local podem gerar nele insegurança no momento de cumprir a sua responsabilidade de atender as necessidades dos seus alunos.

4.8. AGREGAR VALOR

Agregar¹⁴ Valor é a última fase do modelo VIDA. Nela propõe-se uma avaliação por parte do professor sobre o seu engajamento e os resultados obtidos por ele ao percorrer o primeiro ciclo completo da espiral do *framework*. O propósito desta fase é o de constatar a capacidade real desta ferramenta de GCP proposta pelo grupo de contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento contínuo do professor, bem como o de avaliar o seu nível de suporte na produção de satisfação pessoal e na melhoria do desempenho deste profissional no seu papel essencial para o desenvolvimento integral do aluno.

O último passo para fechar o ciclo da espiral que ocorre nesta etapa se caracteriza pela reavaliação da efetividade da estratégia empregada em garantir a continuidade da GCP. Em particular verifica-se o seu êxito em lograr que o professor, à medida em que vai percorrendo as diversas etapas do framework VIDA, se transforme em um multiplicador das suas próprias práticas de ensino do componente PV. O sucesso no emprego desta estratégia possibilita que o professor crie uma corrente de impacto com valor para toda a rede, desde o aluno até a comunidade como um todo.

Alertamos para os prejuízos que a não aplicação dos conceitos desta etapa causará ao correto monitoramento do progresso e à implementação dos ajustes necessários. Como consequências possíveis pode-se citar a perda de oportunidades de crescimento e do feedback necessário para guiar o processo de desenvolvimento e de geração de valor e impacto na rede.

4.9. ELEMENTOS DO FRAMEWORK VIDA

Além das etapas apresentadas anteriormente, o framework VIDA contém aspectos visuais significativos e representativos dos marcos principais da evolução dos professores de PV no seu percurso de GCP. Estes elementos são os que seguem:

Área de sobreposição central: representa o propósito, fator motivador para o engajamento do professor de PV, bem como a união entre as quatro etapas do framework VIDA para uma abordagem sistemática de melhoria contínua e LLL em um processo iterativo e interativo. Sinaliza o ponto de partida da espiral.

Áreas de sobreposição entre as etapas: as sobreposições entre as quatro etapas do processo de desenvolvimento da GCP do professor, que ocorrem ao longo dos esforços necessários empregados por ele ao percorrer a espiral do conhecimento, representam as permeabilidades entre as etapas. Elas não são estanques, ao contrário, se sobrepõem com idas e vindas ao longo do percurso. Sinalizam mudança de etapas e pedem por ações específicas.

A Espiral: com inspiração no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, a espiral dá forma ao movimento percorrido pelo professor na criação e amplificação da sua GCP. Ela ilustra a ideia de construção gradual por meio de interações sociais e cognitivas, em um processo contínuo e iterativo. Representa a ideia de que a criação de conhecimento não é linear. Cada anel da espiral representa um momento específico do conhecimento, da sua criação e gestão, ao incorporar o que estava presente no anel anterior acrescido de novos modelos mentais mais complexos e da expansão do know-how original. O início, localizado na área central do diagrama, representa o propósito de ser professor de PV, e representa o principal referencial em todo o processo, já que aponta para a dedicação deste profissional à uma causa externa, no

¹⁴ Esta etapa do framework VIDA se inspira em grande parte no modelo SECI de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em particular na fase de internalização, no Modelo de referência da SBGC, onde a GC deve estar alinhada à estratégia do negócio e no Modelo de capitais do conhecimento do CRIE que sublinha a importância de haver um ambiente facilitador para a GC fundamentado em uma boa gestão dos vários tipos de capitais.

caso a educação de jovens. Ao contrário do que ocorre no modelo IKIGAI, neste framework partimos do centro, do propósito.

Mudança de cores na Espiral: esta mudança representa as mudanças necessárias e também provocadas no professor durante a sua jornada de GCP.

Seta ao final da Espiral: esta seta representa a continuidade do movimento iniciado pelo professor ao aderir à GCP como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional com vistas à obtenção de um AC. Ela pode significar também o início de um novo ciclo de aprendizagem.

Setas brancas na Espiral: estas setas indicam o início dos esforços necessários em cada fase, e ocorrem à medida em que o professor avalia se ele já completou os passos necessários para seguir adiante para as demais etapas com vistas a alcançar os seus objetivos.

Desta forma, concluímos que o framework VIDA de GCP proposto, ao ter como foco a sua aplicação ao professor de PV, visa preencher deficiências na sua capacitação principalmente no caso das escolas públicas. Lembremos que as mudanças implementadas no EM, dentre as quais a nova formatação da grade curricular com a inclusão, dentre outros, do componente PV, resultaram em novas demandas e desafios para os professores. A missão deste professor passa a ser mediar e auxiliar os alunos na construção do seu próprio PV.

As referências teóricas que nos inspiraram para a criação do framework VIDA respondem a desafios de organizações e empresas, e não de indivíduos em condições específicas como é o caso do professor de PV. Esses modelos abordam e analisam a GC criado ou gerido nas e pelas organizações, enquanto o framework proposto por nós visa preencher lacunas na GCP do professor de PV.

Vide abaixo uma matriz comparativa dos modelos teóricos que inspiraram o grupo na criação do framework de GCP VIDA. Vale repetir que durante o progresso das pesquisas para a elaboração deste projeto que resultou no VIDA o foco foram as necessidades identificadas na formação e capacitação dos professores de PV.

| Modelo Referência | SECI | IKIGA I | Modelo de Referência a SBGC | Seek; Sense; Share | Capitais de Conhecimento o CRIE | Framework VIDA |
|------------------------------------|------|------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Construção de PV | | | | | | x |
| Vontade e sentido | | | | | | x |
| Propósito | | x | | | | x |
| Autonomia e protagonismo | | x | | x | | x |
| GC | x | | x | | x | x |
| GCP | x | | | x | x | x |
| LLL | x | | | x | | x |
| Desenvolvimento de competências | x | | | x | x | x |

Quadro 1: Síntese da combinação de componentes e elementos que alimentam o framework VIDA

Fonte: Desenvolvida pelas autoras.

Se bem capacitado a aplicar todas as ações acima propostas em sua função de professor de PV este profissional se tornará, sem dúvida e conseqüentemente, apto a liderar os seus alunos nestas mesmas práticas, não somente na dimensão profissional mas também nos âmbitos pessoal e social. Lembremos que o modelo proposto engloba em seu método o convite e o encorajamento a conexões as mais diversas tanto de pessoas como de ambientes, tanto no interior como fora das organizações, o que corrobora a ideia de que dentre as suas maiores e principais missões se situam os imperativos de trazer à tona a diversidade de opiniões e de gerar inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Após levantamento do conteúdo da reforma do EM, verificou-se que o objetivo destacado nesta é trazer inovação à estrutura educacional e flexibilidade na organização da grade curricular, adequando a escola ao mundo atual. Porém, nota-se que sua implementação ainda requer ajustes e necessita da revisão de alguns passos com o objetivo de melhor definir e esclarecer a situação futura desejada e de buscar em conjunto com os envolvidos o equacionamento dos problemas encontrados.

PV é apresentado como um eixo do currículo do Novo Ensino Médio e tem a finalidade de focar na formação integral do aluno. Identificou-se que geralmente PV é aplicado como uma disciplina e que esta coloca o professor diante da necessidade de obter mais recursos para a sua prática e de aprender uma nova forma de atuar em prol de apoiar o aluno no que tange à protagonismo, autonomia, cidadania e trabalho.

Verificou-se através da imersão realizada que, diante do desafio de lecionar PV, o professor precisa de capacitação e preparação frente ao cenário de mudança em que está inserido, já que se vê sem orientação e suporte, demonstra dificuldades no desenvolvimento do conteúdo a ser trabalhado com os alunos e sente ansiedade e frustração no exercício desta função.

Propôs-se, a partir de combinações com base no referencial teórico, o framework VIDA, que guia o professor de PV na estruturação do seu processo de GCP para atuar nessa função. Desta forma, o professor:

- compreende os ambientes interno (si mesmo) e externo (alunos, escola, comunidade), realiza uma autoavaliação e reconhece o que é necessário desenvolver de conhecimentos e habilidades;
- busca de forma direcionada informações, conhecimentos e habilidades que irão possibilitar seu aprendizado e desenvolvimento;
- realiza o alinhamento entre o que buscou e seu propósito e reflete de que forma pode melhor contribuir como orientador do PV dos seus alunos; e
- verifica a melhora no seu nível de satisfação ao percorrer esse processo e passa a atuar como multiplicador das suas próprias práticas de ensino do componente PV, impactando toda a rede, desde o aluno até a comunidade como um todo.

Assim, o *Framework VIDA*, dedicado ao professor de PV, é uma alternativa de preparação com base na GCP, para auxiliá-lo na resposta aos desafios do componente curricular e para proporcionar o aprimoramento da sua atuação; representa um diferencial em relação às aplicações mais comuns da GC no âmbito organizacional, pois é uma aplicação da GCP à área educacional. Ressalta-se ainda que sua utilização é possível também por docentes de outras disciplinas e até mesmo estudantes, com devidas adaptações.

5.1.LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Com o intuito de delimitar o foco deste estudo, abordamos a temática da GCP como fator contribuinte na atuação de docentes do EM considerando as modalidades regular e integral, no contexto abrangente de reformulação da sua prática como educador do século 21, que pode ser evidenciado fortemente na inclusão de um novo componente na grade curricular do EM por meio da reforma ocorrida.

Apesar de mencionar as modificações propostas na reforma educacional brasileira, o estudo não aprofunda esse tema e, visto que a GCP, de alta relevância para a sociedade atual, é uma matéria nova e que a temática PV foi recentemente incluída no sistema educacional brasileiro, propõe-se para futuros trabalhos:

- Verificação da aplicação do framework VIDA para guiar a formação continuada do professor, visando atingir metas definidas para a melhoria da educação através do uso da GCP;
- Pesquisa sobre o impacto na trajetória dos alunos, enquanto receptores diretos da transformação da atuação do professor após a atuação do professor de PV que utilizou o framework VIDA em seu desenvolvimento; e
- Pesquisa sobre como o framework VIDA pode orientar Secretarias de Educação na formulação de cursos de capacitação para o professor de PV.

6. REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. **Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia**. Produção, v. 10, n. v, p. 53–64, 2000.

CHEONG, Ricky K. F.; TSUI, Eric. **From Skills and Competencies to Outcome-based Collaborative Work: Tracking a Decade's Development of Personal Knowledge Management (PKM) Models**. Knowledge and Process Management, v. 18, n. 3, p. 175–193, 2011. DOI 10.1002/kpm.380. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.380>.

DOUTOR, C. ., & ALVES, N. **Formação experiencial e aprendizagem biográfica: refletir para atribuir sentidos às experiências?** Educação E Pesquisa, 48(contínuo), e241700, 2022. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ep/a/XCrNpBYsZJz44JgpLyX6qFN/?lang=pt>. Acesso em 23/01/2023.

FUKUNAGA, F. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça**. 2021. 163p Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JARCHE, Harold. **The PKM Handbook Personal Knowledge Mastery**. 2017.

KANAT, S.; ATILGAN, T. **Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case**. Fibres and Textiles in Eastern Europe, v. 103, pp. 9–13, 2014.

LEIDNER, D.; ALAVI, M.; KAYWORTH, T. **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**. International Journal of e-Collaboration, v. 2, n. 1, pp. 17-40, 2006.

MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. **Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises.** Journal of Knowledge Management, vol. 24 n. 2, pp. 369-394, 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** 4a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. (2006). **Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances.** Organization Studies, v. 27, n. 8, pp. 1179-1208, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento,** Bookman 2008.
SBGC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Modelo de Referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC:** guia de referência da gestão do conhecimento.

SAITO, A.; FUKUNAGA, F. (org.). São Paulo: SBGC, 2020.

SILVA, Luciana Martins Oliveira da; ALVES, Victor Couto. **A gestão do conhecimento pessoal e seu papel no aprendizado contínuo e sucesso na era das acelerações.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2019.

SOUSA, Priscila Aparecida. **Gestão do conhecimento pessoal dos docentes de cursos em administração:** um estudo comparativo entre uma universidade tradicional e uma universidade corporativa. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2014.

THURLER, Larriza; RODRIGUES, Maurício Nunes; CAVALCANTI, Marcos. **Evolução do Modelo CRIE de Capitais do Conhecimento.** Rio de Janeiro: 2021.

VIANNA, M. et.al. **Design thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.