

ÁREA TEMÁTICA: Produtos Técnicos e Tecnológicos

**CONECTANDO SABERES: UM MODELO SIMPLES DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO NOS INSTITUTOS FEDERAIS**

36º ENANGRAD

Resumo

Este artigo apresenta um modelo prático e replicável de gestão do conhecimento (GC) voltado às instituições públicas de ensino, com destaque para os Institutos Federais. A proposta busca superar a desconexão institucional, caracterizada pela fragmentação e pela ausência de mecanismos que permitam o compartilhamento e a replicação de práticas bem-sucedidas entre os diversos campi. O modelo é estruturado em cinco etapas cíclicas — diagnóstico participativo, registro padronizado, repositório simples com curadoria local, disseminação ativa e retroalimentação — concebidas para transformar o conhecimento tácito dos servidores em conhecimento explícito, acessível e aplicável. De baixo custo e alta aplicabilidade, utiliza ferramentas simples já disponíveis nas instituições, como planilhas colaborativas e wikis institucionais, promovendo uma cultura de colaboração e reconhecimento. Ao favorecer o fluxo contínuo do conhecimento, o modelo contribui para a inovação, a eficiência operacional e a melhoria da gestão educacional, além de possibilitar a escalabilidade e a adaptação em outras instituições públicas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Institutos Federais, inovação.

Abstract

This article presents a practical and replicable knowledge management (KM) model aimed at public educational institutions, with an emphasis on Federal Institutes. The proposal seeks to overcome institutional disconnect, characterized by fragmentation and the absence of mechanisms that enable the sharing and replication of successful practices among different campuses. The model is structured in five cyclical stages—participatory diagnosis, standardized recording, simple repository with local curation, active dissemination, and feedback—designed to transform the tacit knowledge of civil servants into explicit, accessible, and applicable knowledge. Low-cost and highly applicable, it uses simple tools already available in institutions, promoting a culture of collaboration and recognition. By favoring the continuous flow of knowledge, the model contributes to innovation, operational efficiency, and improved educational management, in addition to enabling scalability and adaptation in other public institutions.

Keywords: Knowledge management, Federal Institutes, innovation.

1. Desconexão Institucional: Como o conhecimento se perde onde nasce

Quem atua no cotidiano das instituições públicas de ensino, especialmente em redes multicampi como os Institutos Federais (IFs), vivencia uma realidade controversa: existem práticas pedagógicas, administrativas e de gestão exitosas, mas que permanecem confinadas ao local onde foram criadas, sem jamais se tornarem conhecimento compartilhado e replicável dentro da própria instituição. Na prática, o que se observa é que o conhecimento produzido nas unidades — por docentes, técnicos e terceirizados — não consegue alcançar outros campi. Essa situação explica-se, em parte, pela grande capilaridade territorial da instituição, o que dificulta a atuação sistêmica dos Institutos Federais, em razão tanto da distância geográfica quanto da autonomia orçamentária e administrativa de cada unidade, com exceção das questões relativas a pessoal, encargos e benefícios (Silva, 2017).

O domínio do conhecimento sobre os processos organizacionais constitui um passo essencial para que as empresas identifiquem suas bases estratégicas de conhecimento e, alguma medida, todas realizam gestão do conhecimento, uma vez que as organizações invariavelmente reutilizam conhecimentos já existentes para gerar produtos e oferecer serviços aos clientes (Scharf & Soriano-Sierra, 2008). No entanto, para gerenciar o conhecimento, é fundamental que este seja concebido como um recurso estratégico, estimulando a geração de ideias práticas passíveis de implementação (Silva, 2017). Conhecimento que não é compartilhado é perdido; ele se torna obsoleto, irrelevante ou simplesmente inacessível.

A Gestão do Conhecimento configura-se como a gestão de atividades e processos organizacionais voltados à promoção do conhecimento, com o objetivo de ampliar a competitividade por meio da utilização eficaz e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (Santos, 2020). Para isso, a GC exige a integração e o equilíbrio entre liderança, tecnologia e aprendizado, tendo como fatores determinantes de sucesso a gestão de pessoas e a orientação para resultados (Moraes et al., 2023) e a criação de um ambiente no qual o conhecimento possa fluir livremente e ser aplicado onde é mais necessário (Davenport et al., 1998).

No setor privado, ela é considerada como um instrumento voltado à elevação da produtividade, do lucro e da satisfação do cliente. No setor público, por sua vez, a GC assume o papel de um método integrado de criação, disseminação e utilização do conhecimento que, ao apoiar as organizações diante de desafios emergentes, promove práticas inovadoras de gestão, aumenta a eficiência, a qualidade e a efetividade social e, ainda, consolida os princípios da administração pública em benefício do desenvolvimento nacional (Batista, 2012).

No entanto, as instituições públicas de ensino enfrentam diversas dificuldades para implantar uma Gestão do Conhecimento propriamente dita. O Instituto Federal do Maranhão (IFMA), por exemplo, possui 29 campi em funcionamento - além da reitoria e 6 unidades previstas para inauguração - ao longo dos 331.983 km² de área total do estado (a título de comparação, o Reino Unido possui cerca de 242.495 m²). Mais do que o distanciamento territorial, verifica-se também uma dispersão na difusão do conhecimento produzido na instituição, quase sempre concentrado na reitoria e nos campi com maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos.

A literatura reforça esse cenário percebido: um estudo sobre a gestão do conhecimento no IFSC observou que as práticas bem-sucedidas permanecem fragmentadas, principalmente por ausência de sistemas de registro, incentivo institucional e políticas voltadas à disseminação do conhecimento organizacional (Lino, 2013). Com isso, há um desperdício de capital intelectual, retrabalho recorrente e uma estagnação institucional que impede o avanço sistêmico da qualidade gerencial.

A Gestão do Conhecimento é fundamental para o serviço público, pois amplia a eficiência e a eficácia dos serviços prestados, fortalece o processo de melhoria contínua, possibilita que indivíduos e instituições atuem de forma mais inteligente, facilita os processos de renovação, estimula ambientes inovadores e viabiliza a sustentabilidade da modernização administrativa (Antunes, 2022). No setor público, a gestão precisa considerar ainda os entraves estruturais e culturais que impedem o uso inteligente do conhecimento organizacional (Batista, 2012).

O desafio está na ausência de mecanismos eficazes para transformar conhecimento em solução compartilhada; e não na escassez de conhecimento em si. Para tanto, este artigo tecnológico tem como objetivo propor um modelo simplificado e replicável de gestão do conhecimento para instituições públicas de ensino, especialmente aquelas com estrutura multicampi, como os Institutos Federais. A consultoria propositiva visa viabilizar, com baixo custo e alta aplicabilidade, a identificação, registro, valorização e disseminação de práticas exitosas produzidas internamente, tornando-as acessíveis para replicação em toda a instituição.

2. Do Isolamento à Integração: Um modelo prático para fazer o conhecimento circular

Nas instituições públicas de ensino, o conhecimento está por toda parte — mas raramente está em rede. A essência da gestão do conhecimento está em criar condições organizacionais para que o saber seja aplicado e contribua diretamente para a tomada de decisão e a melhoria dos processos institucionais (Davenport et al., 1998). Isso é particularmente relevante em instituições públicas de ensino multicampi, onde o potencial de inovação muitas vezes é desperdiçado pela ausência de mecanismos estruturados de compartilhamento.

A maior parte do conhecimento nas organizações circula informalmente, por meio de conversas, redes sociais internas e interações espontâneas, e não por sistemas formais. Isso reforça a necessidade de criar estruturas que institucionalizem essas trocas e, ao mesmo tempo, é fundamental reconhecer que o conhecimento só tem valor quando gera ação (Davenport et al., 1998). Além disso, é na interação entre o conhecimento tácito (experiência prática dos servidores) e o conhecimento explícito (documentado e sistematizado) que surge a inovação organizacional, portanto, promover o compartilhamento de experiências não é apenas uma questão de eficiência, mas de estratégia institucional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A solução para o problema da fragmentação do conhecimento nas instituições públicas de ensino não está em grandes plataformas tecnológicas ou em documentos complexos que nunca saem do papel. A resposta está na criação de um fluxo simples,

acessível e institucionalmente valorizado que permita que o conhecimento útil circule, inspire e transforme.

Com base nisso, sugiro um modelo prático e replicável de gestão do conhecimento, pensado para a realidade dos Institutos Federais e demais instituições públicas de ensino. Um modelo que leve em conta os recursos disponíveis, a cultura organizacional e, acima de tudo, a inteligência já existente nas experiências dos servidores. O modelo sugerido é baseado em cinco etapas: diagnóstico, registro, repositório, disseminação ativa e retroalimentação. Esses pilares são operacionalizados por meio de um fluxo simples e escalável, capaz de gerar valor com base em práticas reais e já existentes.

2.1 Modelo Prático e Replicável de Gestão do Conhecimento para Instituições Públicas de Ensino

Este modelo foi construído com base em experiências institucionais, princípios consagrados da literatura sobre gestão do conhecimento (Antunes, 2022; Batista, 2012; Davenport & Prusak, 1998, Nonaka & Takeuchi, 1997) e nas especificidades de organizações públicas multicampi, como os Institutos Federais. Ele é composto por cinco etapas cíclicas e integradas, como demonstra o fluxograma apresentado na Figura 1:



Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento para Institutos Federais de Educação

Fonte: Elaborado pela autora com base em Antunes (2022), Batista (2012), Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997).

O modelo proposto dialoga diretamente com o ciclo SECI de criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi 1997) como mostra a Figura 2. Na fase de socialização, o conhecimento tácito é compartilhado por meio de experiências e interações. Essa etapa encontra paralelo no diagnóstico participativo, em que os servidores identificam práticas e necessidades de forma coletiva. Em seguida, ocorre a externalização, na qual o conhecimento tácito é convertido em explícito. No modelo dos IFs, isso se concretiza no registro padronizado, que sistematiza práticas em fichas e fluxogramas, tornando-as compreensíveis e replicáveis.

A terceira fase do ciclo, denominada combinação, corresponde à integração e reorganização de diferentes conhecimentos explícitos. Essa dimensão é representada pelo repositório com curadoria local, que reúne, valida e organiza as práticas, possibilitando o cruzamento de informações e o acesso facilitado. Por fim, a etapa de internalização refere-se à incorporação do conhecimento explícito à prática cotidiana, retornando à esfera tácita. No modelo proposto, isso ocorre nas fases de disseminação e retroalimentação, quando as práticas registradas são compartilhadas,

aplicadas e adaptadas, promovendo um ciclo contínuo de aprendizagem organizacional.



Figura 2: Relação entre Ciclo SECI e Modelo de GC para IFs

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997)

Etapa 1 – Diagnóstico Participativo e Escolha do Piloto

O primeiro passo é compreender o estado atual da gestão do conhecimento na instituição. Para isso, recomenda-se realizar um diagnóstico participativo, envolvendo diferentes setores e servidores. A partir dessa análise, escolhe-se um campus, setor ou departamento que já apresente iniciativas positivas e demonstre cultura colaborativa. Este será o ambiente piloto para implementar o modelo. Essa escolha estratégica garante maior probabilidade de sucesso inicial e fornece aprendizados para futuras expansões.

Objetivo: Testar o modelo em escala reduzida, em um ambiente com maior probabilidade de sucesso inicial.

O que fazer:

- Selecionar um campus, departamento ou setor que já demonstre engajamento com inovação ou boas práticas comprovadas.
- Realizar reunião com a equipe local para explicar o projeto, ouvir sugestões e alinhar expectativas.
- Definir um pequeno grupo de servidores como equipe piloto (docentes, técnicos e gestores).

Critérios de seleção:

- Existência prévia de práticas inovadoras;
- Liderança local aberta ao projeto;
- Ambiente colaborativo entre servidores.

Recomendação: Escolher uma unidade que já tenha participado de editais de inovação, obtido premiações ou reconhecimentos internos de boas práticas.

Etapa 2 –Registro Estruturado e Padronizado

Uma vez identificado o ambiente piloto, o próximo passo é garantir que o conhecimento gerado seja sistematizado de forma clara, acessível e replicável. Para isso, é fundamental criar uma estrutura padronizada de registro que permita capturar o conhecimento tácito dos servidores e transformá-lo em conhecimento explícito. O desafio aqui é evitar registros genéricos ou dispersos. Por isso, recomenda-se o uso de instrumentos padronizados que organizem as informações com foco na aplicabilidade, garantindo que qualquer servidor de outro setor ou campus consiga entender e aplicar a prática registrada.

Objetivo: Transformar o conhecimento tácito em registros claros e reutilizáveis, organizando as práticas de forma sistemática e acessível.

O que fazer:

- Criar uma ficha institucional de registro de boas práticas, com campos como:
 - Descrição do problema enfrentado
 - Solução desenvolvida
 - Resultados obtidos (qualitativos e quantitativos)
 - Recursos utilizados
 - Dificuldades enfrentadas
 - Recomendações para replicação
- Capacitar a equipe piloto para preencher corretamente a ficha, garantindo uniformidade e clareza nas informações.
- Mapear processos com auxílio de fluxogramas, facilitando a visualização das etapas-chave e padronizando práticas recorrentes.
- Estabelecer um banco de dados local, com possibilidade de filtragem por tema, setor ou impacto gerado.

Recomendação:

- Utilize ferramentas simples e acessíveis, como Google Forms, Planilhas Compartilhadas.
- Crie categorias pré-definidas para facilitar buscas futuras (ex.: gestão de pessoas, ensino, extensão, TI, atendimento ao público etc.).
- Incentive a inclusão de anexos multimídia (vídeos curtos, fotos, prints de sistemas) para tornar a prática mais compreensível.

Etapa 3 – Repositório Simples com Curadoria Local

Com práticas identificadas, é preciso organizá-las em um repositório funcional. O foco aqui não está em soluções tecnológicas complexas, mas em sistemas simples e funcionais, como:

- Planilhas compartilhadas;
- Wikis institucionais;
- Áreas específicas em sistemas já existentes (intranet, SIG, moodle).

Após o registro estruturado das práticas, o próximo passo é garantir sua acessibilidade e permanência por meio de um repositório institucional simples, mas funcional. O objetivo é evitar que as boas iniciativas fiquem isoladas em pastas pessoais, e-mails ou papéis, tornando-se invisíveis para outros setores ou campi. Aqui, a tecnologia deve ser um meio, não um obstáculo: a escolha de ferramentas simples, já dominadas pela equipe, permite que o foco permaneça no conteúdo e na colaboração — não na curva de aprendizagem de sistemas sofisticados e subutilizados.

Objetivo: Organizar as práticas em um repositório institucional navegável, confiável e continuamente atualizado, promovendo sua reutilização e disseminação.

O que fazer:

- Escolher uma ferramenta de fácil acesso e gestão, como:
 - Planilhas compartilhadas (Google Drive ou Microsoft 365)
 - Wikis institucionais ou páginas colaborativas
 - Ambiente virtual já existente (intranet, SIG, Moodle, SUAP, etc.)
- Organizar o conteúdo com filtros úteis, como:
 - Campus de origem
 - Área temática (ensino, gestão, extensão, TI etc.)
 - Tipo de prática (processo, projeto, solução pontual)
 - Data de implementação e resultados
- Formar uma equipe de curadoria local, com pelo menos um docente, um técnico e um gestor, para:
 - Validar os registros submetidos
 - Sugerir melhorias de clareza e completude
 - Evitar duplicações e manter consistência nos formatos

Recomendação: É importante ressaltar que o conteúdo deve ser facilmente navegável, com filtros por campus, área temática, data e tipo de prática. Além disso, o conteúdo deve ser atualizado com frequência e ter visibilidade institucional. A curadoria das práticas pode ser feita por um grupo multidisciplinar local, responsável por validar, revisar e manter a coerência do material.

Etapa 4 – Disseminação e Reconhecimento Interno

Após o registro e organização das práticas, é essencial criar estratégias institucionais de disseminação e valorização para que o conhecimento gerado localmente seja compartilhado, reconhecido e inspire novas soluções. A socialização do conhecimento não deve depender apenas da boa vontade dos servidores — ela precisa ser planejada, incentivada e institucionalmente reconhecida. Para isso, a

instituição pode criar espaços formais e informais de compartilhamento, como também mecanismos simbólicos e objetivos de valorização dos autores das práticas registradas.

Objetivo: Estimular a circulação do conhecimento institucional e reconhecer os servidores como protagonistas da produção e sistematização de saberes relevantes para a gestão, o ensino, a extensão e a inovação.

O que fazer:

- **Criar espaços formais de divulgação:**
 - Apresentações em semanas pedagógicas e reuniões técnicas
 - Publicações em boletins internos sobre boas práticas
 - Rodas de conversa entre setores e fóruns intercampi
 - Painéis ou exposições durante eventos institucionais
- **Oferecer formações e oficinas temáticas, como:**
 - Diferença entre dado, informação e conhecimento
 - Conhecimento tácito e explícito: como identificar e traduzir
 - Técnicas de sistematização acessível de práticas
 - Importância do compartilhamento do saber institucional
- **Institucionalizar o reconhecimento:**
 - Criar menções honrosas ou prêmios para autores de boas práticas
 - Utilizar contribuições para o repositório como critério em editais de capacitação, progressões funcionais ou bônus institucional
 - Criar um “Hall de Inovadores” ou painel físico/virtual com destaque às práticas mais acessadas e replicadas

Etapas 5 – Escalonamento e Retroalimentação

Com o piloto validado e os primeiros resultados analisados, inicia-se a fase de expansão do modelo para outros campi, departamentos e setores da instituição. Este momento exige atenção ao processo de adaptação, pois a replicação eficaz não é mera cópia, mas sim tradução do modelo para diferentes contextos locais, respeitando suas particularidades e dinâmicas.

Mais do que crescer em alcance, essa etapa busca consolidar a gestão do conhecimento como uma prática institucional contínua, útil e sustentável, por meio de um ciclo de retroalimentação baseado em evidências e participação dos servidores.

Objetivo: Expandir o modelo para toda a instituição de forma escalonada, com ajustes progressivos baseados em indicadores e feedback dos usuários, assegurando sua integração à cultura organizacional.

O que fazer:

- **Monitorar e avaliar o uso do repositório:**
 - Número de acessos e uploads
 - Áreas temáticas mais buscadas
 - Práticas mais replicadas
- **Coletar e sistematizar feedbacks de usuários:**
 - Formulários rápidos de avaliação após uso do repositório

- Escuta ativa em reuniões de equipe e fóruns internos
- Grupos focais com docentes e técnicos
- **Aprimorar continuamente os formatos:**
 - Ajustes na ficha de boas práticas com base nas dificuldades encontradas
 - Melhorias de navegabilidade e organização do repositório
 - Inclusão de recursos audiovisuais nos registros, quando possível
- **Criar e fomentar comunidades de prática:**
 - Grupos temáticos intercampi por área (ensino, gestão, extensão, TI)
 - Reuniões virtuais periódicas para trocas de experiência
 - Espaços permanentes para interação (fóruns, grupos em plataformas institucionais)

O modelo torna-se institucionalizado quando passa a ser integrado à rotina de gestão e valorizado nos processos decisórios e de planejamento.

Recomendação: Estabelecer metas de ampliação por semestre (ex: 3 campi por semestre) e indicadores simples de sucesso (nº de práticas registradas, nº de acessos ao repositório, nº de práticas replicadas).

2.2. Por que seguir o modelo?

O modelo acompanha o que Batista (2012) chama de tripé essencial para GC no setor público: pessoas, processos e cultura. Além disso, a Figura 3 apresenta alguns incentivos para a instituição de ensino adotar o modelo proposto nesse artigo:

Incentivos para adotar o modelo de GC proposto

Começa pequeno, mas pensa grande	O modelo começa com um piloto, permitindo testes reais e ajustes antes da expansão. Isso gera engajamento, confiança e resultados visíveis rapidamente.
Utiliza o que a instituição já tem	Utiliza ferramentas acessíveis e já conhecidas: Google Forms, Sites, Suap. Nada é imposto de fora; tudo parte do contexto real da instituição
Valoriza quem faz	Reconhecer boas práticas transforma o servidor em protagonista. Isso engaja, motiva e fortalece a cultura colaborativa.
Cria um ciclo positivo de aprendizagem institucional	Reconhecer boas práticas transforma o servidor em protagonista. Isso engaja, motiva e fortalece a cultura colaborativa.

Figura 3: Incentivos para adoção do modelo de Gestão de Conhecimento proposto

Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, espera-se que a instituição de ensino alcance:

- Maior visibilidade para o que já funciona;
- Redução do retrabalho institucional;
- Valorização do servidor como produtor de soluções;
- Integração efetiva entre campi, setores e experiências.

Sobretudo, o modelo proposto busca superar a lógica de isolamento em que cada campus desenvolve soluções de forma autônoma e desconectada. Ao promover a circulação do conhecimento, cria-se um ambiente institucional mais integrado, no qual todos se beneficiam e a organização avança em direção a um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

3. Conectando saberes e avanços para o futuro institucional

A gestão do conhecimento pode transformar a forma como as instituições públicas de ensino operam e inovam. A realidade de muitas instituições educacionais com múltiplos campi revela que o conhecimento gerado localmente muitas vezes não é compartilhado e, conseqüentemente, se perde. Contudo, como demonstrado ao longo deste artigo, existem soluções práticas e simples que podem superar esse desafio, promovendo o fluxo do saber por toda a organização.

Com o modelo proposto, focado na identificação, registro, curadoria, disseminação e escalonamento de práticas bem-sucedidas, é possível transformar a gestão do conhecimento de uma abstração teórica em uma ação institucional concreta. Este modelo foi elaborado com base nas melhores práticas descritas por Antunes (2022), Batista (2012), Davenport & Prusak (1998), Nonaka & Takeuchi (1997) e adaptado à realidade dos Institutos Federais.

Após a implantação do modelo de gestão do conhecimento, o próximo passo é garantir sua institucionalização e continuidade dentro da estrutura organizacional. Para isso, é fundamental integrar o modelo no planejamento estratégico da instituição, assegurando que ele faça parte dos processos decisórios e das metas de longo prazo. Além disso, sugiro compartilhar a experiência com outras instituições, promovendo um ciclo de aprendizagem interinstitucional que permita a replicação e adaptação do modelo em outros contextos.

A manutenção do repositório é igualmente crucial: ele deve ser continuamente alimentado com novas práticas, atualizado com feedback dos usuários e utilizado como ferramenta de aprendizado contínuo, sempre com a participação ativa dos servidores. Esses cuidados garantem que o modelo não se torne uma iniciativa pontual, mas sim um processo integrado à cultura organizacional, promovendo a troca constante de saberes e a evolução do conhecimento institucional

Ao final, o modelo proposto não é uma solução única, mas uma base adaptável para que cada campus e cada servidor contribua com o conhecimento que, quando compartilhado, potencializa a qualidade da gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão. Instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais, possuem o potencial de ser modelos de gestão do conhecimento, e ao integrar esse modelo à sua prática

diária, estarão não só melhorando sua eficiência operacional, mas também preparando um caminho para o desenvolvimento contínuo e sustentável.

Referências

Antunes, R. (2022). Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 576–578. <https://doi.org/10.1145/3560107.3560317>

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Ipea.

Davenport, T. H., Prusak, L., & Webber, A. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.

Lino, S. R. L. (2013). *DIRETRIZES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, BRASIL*.

Moraes, M. T. B. D., Malischeski, K., & Dandolini, G. A. (2023). Gestão do conhecimento e inovação organizacional: Uma revisão integrativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 13(esp), 146–161. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nesp.65569>

Santos, N. dos (com Rados, G. J. V.). (2020). *Fundamentos Teóricos de Gestão do Conhecimento*. Pandion Acadêmica.

36º ENANGRAD