



## A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO E OS QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO DE JACQUES DELORS

Reinaldo Repinasi dos Santos<sup>1</sup>

Vânia Luzia Tiedt Torres<sup>2</sup>

Letícia Fleig Dal Forno<sup>3</sup>

Ely Mitie Massuda<sup>4</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo estabelecer a relação entre os processos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) e os quatro pilares da educação elaborados por Jacques Delors (1990). Para tal desenvolve-se uma reflexão quanto ao que está previsto no Relatório de Jacques Delors para a UNESCO acerca dos pilares da Educação e suas possíveis relações ao processo de conversão do conhecimento conforme a perspectiva da Gestão do Conhecimento. Este estudo se justifica por promover a reflexão entre os processos de conversão do conhecimento, delineados dentro da Gestão do Conhecimento e a teoria dos quatro pilares para educação de Jacques Delors, numa proposta interdisciplinar de modo que a prática docente seja ressignificada numa perspectiva inovadora, onde a clareza de ambas as teorias possa fazer fluir um trabalho pedagógico que considere cada indivíduo na sua totalidade. Nesse sentido, esta pesquisa se destaca com cunho social, uma vez que sua publicação colocará em contato o meio educacional e a população que desprenhe interesse por este tema, provocando processos de reflexão e de mudanças de hábitos que possam ser significativos, respectivamente, à busca por um fazer pedagógico pautado nestas duas vertentes discutidas. Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, realizada por meio de estudo bibliográfico que ocorreu pela análise e busca de artigos, livros e teses sobre o assunto, além de apresentar uma abordagem qualitativa, com objetivo descritivo – exploratório.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Pilares da Educação, Conversão do Conhecimento, Processos.

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós Graduação Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar, [reinaldomestre2031@gmail.com](mailto:reinaldomestre2031@gmail.com);

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós Graduação Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar, [vaniatiedt@gmail.com](mailto:vaniatiedt@gmail.com);

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela Universidade de Lisboa, Docente do Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas organizações, Bolsista Pesquisadora do ICETI- Unicesumar, [leticia.forno@docentes.unicesumar.edu.br](mailto:leticia.forno@docentes.unicesumar.edu.br);

<sup>4</sup> Doutora em História Econômica pela Universidade de São Paulo – USP; Pós-doutorado na Université de Sherbrooke - Canadá e Universidade Estadual de Maringá – UEM; Docente do Mestrado em Promoção da Saúde no Centro Universitário de Maringá – CESUMAR; Coordenadora dos Cursos de Tecnologia em Comércio Exterior, Tecnologia em Recursos Humanos e Tecnologia em Gestão Comercial do Centro Universitário de Maringá - CESUMAR. E-mail: [elymitie@hotmail.com](mailto:elymitie@hotmail.com)



## INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva estabelecer relação entre os processos de conversão do conhecimento e os quatro pilares da educação elaborados por Jacques Delors (1998). Em uma perspectiva interdisciplinar com delineamento para Educação, pensar em associar os quatro pilares aos processos de conversão do conhecimento, promove a familiarização com a Gestão do Conhecimento que é amplamente aplicada nas organizações não educacionais. Desta forma, foi propiciada a reflexão sobre o que está previsto no Relatório de Jacques Delors para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) quanto aos pilares da educação e suas possíveis relações com a Gestão do Conhecimento no tocante aos seus processos de conversão do conhecimento.

Esta pesquisa se evidencia como evento social, uma vez que sua publicação promoverá o contato entre o meio educacional e a população que apresenta interesse por este tema. Proporcionar-se-ão processos reflexivos e de mudanças de hábitos que possam ser significativos, concomitantemente, à busca por um fazer pedagógico com proposição ao tema abordado.

A pesquisa também se justifica por promover a reflexão entre os processos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), delineados dentro da Gestão do Conhecimento e a teoria dos quatro pilares para educação de Jacques Delors, numa proposta interdisciplinar de modo que a prática docente seja ressignificada numa perspectiva inovadora, onde a clareza de ambas as teorias possa fazer fluir um trabalho pedagógico que considere cada aluno totalidade. Assim, problematiza-se a seguinte questão: é possível estabelecer uma relação entre os 4 pilares da educação de Jacques Delors com a gestão do conhecimento de modo a contribuir para a prática docente?

Para promover essa ressignificação do trabalho docente é que se buscou estabelecer a relação dos 4 pilares da educação e da gestão do conhecimento, num caráter de estudo bibliográfico (GIL; 2017), por meio do levantamento de material que já fora publicado como livros e artigos de periódicos científicos, além de teses e dissertações. A construção deste trabalho, desenvolveu-se pela análise do conteúdo dos materiais elencados, bem como pela verificação das publicações selecionadas que estivesse em consonância com propósito do objetivo deste trabalho. A pesquisa aconteceu por busca através da plataforma Google Acadêmico, com a indicação de



busca de termos específicos como educação, conhecimento, gestão do conhecimento, 4 pilares da educação, relatório de Jacques Delors.

Dentre os termos utilizados na busca da pesquisa, destaca-se o termo ‘conhecimento’, e é notória a possibilidade de atribuir muitos significados, dependendo do contexto: informação, percepção, aprendizagem, habilidade e competência (MINIOLI; SILVA, 2013). As organizações utilizam o conhecimento no sentido de identificar quais habilidades podem colaborar para o seu desenvolvimento, produzindo: teorias, práticas e processos, além de aprendizagem a seus colaboradores (SILVA, 2017).

A Gestão do Conhecimento é entendida como uma ferramenta importante para transformar o conhecimento, informação e o capital intelectual dos colaboradores de uma organização para o aumento da produtividade, gerando novos saberes (MADEIRA, 2016). Novos saberes fazem parte da conversão do conhecimento, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008), depende da interação entre o conhecimento tácito e o explícito de forma dinâmica e contínua.

Ante o conhecimento das políticas que apoiam a Educação junto às determinações constitucionais previstas no documento de 1988 em sua seção I – da Educação no artigo 205 (BRASIL, 1988), justifica-se a importância deste trabalho pelo levantamento de uma discussão que seja capaz de provocar o entendimento dos pilares da educação e conceituar a Gestão do Conhecimento de forma geral, e seus processos de conversão do conhecimento. Assim, neste trabalho serão evidenciadas as possíveis relações entre os pilares e a Gestão do Conhecimento, através de uma análise de cunho bibliográfico.

## **METODOLOGIA**

Em termos metodológicos, essa pesquisa se caracteriza quanto a natureza, como básica para gerar novos conhecimentos no intuito do desenvolvimento da ciência, sem a obrigatoriedade de aplicá-la (NASCIMENTO, 2016). A abordagem, se classifica como qualitativa de cunho bibliográfico de modo que este tipo de pesquisa tem por base a interpretação dos fenômenos observados, que nesta pesquisa, interpretou-se a

possibilidade de associação entre a Gestão do Conhecimento e os quatro pilares da educação (NASCIMENTO, 2016).

A partir dos estudos realizados acerca do objetivo deste trabalho que se delimita em responder a problemática sobre como fazer se estabelecer uma relação entre os 4 pilares da educação de Jaques Delors com a gestão do conhecimento de modo a contribuir para a prática docente, se classifica como exploratórios, pois foram encontradas relações entre os assuntos e a partir de então houve a familiaridade para que a pesquisa fosse realizada de forma satisfatória, reiterando ainda o caráter prospectivo dessa pesquisa. Salienta-se ainda que na busca bibliográfica foram encontrados 78 artigos correlacionados ao tema a partir da inserção dos termos de busca findando-se com as referências diretamente relacionada à pesquisa elencadas nas referências finais deste trabalho.

## **O RELATÓRIO DE JACQUES DELORS: OS 4 PILARES DA EDUCAÇÃO**

O estudo deste documento faz-se importante diante da necessidade de se poder entender o ser humano na sua totalidade e como este deve ser formado pensando no contexto escolar. O relatório de Delors (1998) indica que a prática docente deve precaver-se em zelar pelo bom desenvolvimento social e cognitivo dos alunos que compõem essa sociedade contemporânea que se desdobra nesses sujeitos com perspicácia de evolução e adaptação em vários contextos, e nesse sentido é que se faz necessário entender e estudar este documento com o fim de se chegar a uma coesão à evolução da sociedade com sujeitos aptos às demandas que lhes insurgirem (DELORS, 1998).

Ao tratar sobre o Relatório de Jacques Delors, apresentar-se-á, brevemente, o pacote de reformas educativas proposto pelo Banco Mundial (BRID), sendo estas conforme é citado por Torres (1996, s/p) quanto ao que é necessário aprimorar em relação a qualidade na educação:

A qualidade localiza-se nos resultados e esses se verificam no rendimento escolar. Os fatores determinantes de um aprendizado efetivo são, em ordem de prioridade: bibliotecas, tempo de instrução, tarefas de casa, livros didáticos, conhecimentos e experiência do professor, laboratórios, salário do professor, tamanho da classe.

Levando-se em conta os custos e benefícios desses investimentos, o BIRD recomenda investir prioritariamente no aumento do tempo de instrução, na oferta de livros didáticos (os quais são vistos como a expressão operativa do currículo e cuja produção e distribuição deve ser deixada ao setor privado) e no melhoramento do conhecimento dos professores (privilegiando a formação em serviço em detrimento da formação inicial).

A partir destas considerações é preciso reconhecer que as organizações educativas devem focar em mudanças e transformações para a reforma educacional, destacando que o governo deve manter centralizada quatro funções “ [...] (1) fixar padrões; (2) facilitar os insumos que influenciam o rendimento escolar; (3) adotar estratégias flexíveis para a aquisição e uso de tais insumos; e (4) monitorar o desempenho escolar” (TORRES, 1996, s/p).

Desse modo compreende-se porque sua proposta se encaminha por esse viés administrativo com foco no mercado de trabalho, e a ligação do contexto educacional/formação profissional com as dificuldades econômicas e o desemprego (DELORS, 1998, p. 202). É notória no documento de Delors (1998) a forte apreciação pelo incentivo do crescimento do setor privado preconizando dentro da educação a competitividade, produtividade, competências e habilidades camufladas num discurso emancipatório.

Conforme Lima (2007) o Neoliberalismo rege a sociedade pela política do mercado, onde a competitividade, produtividade, o individualismo e a racionalização estão para o Estado como o responsável pelas crises do sistema capital, conseqüentemente, a escola assumiria a função do mercado estando a serviço do Estado, como se vê em Delors,

Observa-se, de fato, que no decurso do período considerado e sob pressão do progresso técnico e da modernização, a procura de educação com fins econômicos não parou de crescer na maior parte dos países. As comparações internacionais realçam a importância do capital humano e, portanto, do investimento educativo para a produtividade (DELORS, 1998, p. 70).

Partindo dessa premissa neoliberal, Jacques Delors apresenta em seu documento, quatro pilares norteadores da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. A se reconhecer que o Primeiro Pilar - Aprender a Conhecer, se consolida como o ato de aprender sendo algo prazeroso, dando ressignificação à aprendizagem, à compreensão, de modo que o produto desta relação professor/aluno seja estendido para a vida e não seja estanque (DELORS, 1998).

O Segundo pilar - Aprender a Fazer, complementa os ideais postos de que não bastam apenas adquirir conhecimentos práticos de mão de obra fabril, mas, porém integrar este saber ao fazer implicado nas situações diárias, para que saibam lidar, com humanidade, com colegas de

trabalho e/ou pessoas que façam parte de sua rotina diária. Assim torna-se capaz de gerar uma capacidade de trabalho coletivo que se sustente pelo respeito com trocas produtivas visando a produção do conhecimento esperado na sala de aula (DELORS, 1998).

O Terceiro pilar - Aprender a Viver Juntos, enfatiza-se o ato de saber viver em sociedade respeitando o outro. Valoriza ainda, o ato de compreender outrem em suas limitações diante de si mesmo e vendo, no outro um parceiro de desenvolvimento de trabalhos que produzam o bem comum a ambas as partes (DELORS, 1998).

O Quarto pilar - Aprender a Ser, faz notória uma síntese geral de tudo que fora discutido nos pilares anteriores, sendo o engajamento do ser, em tornar-se autônomo, ético e moral, dentro de uma criticidade que não fira os preceitos da dignidade humana, gerando ainda, responsabilidade pessoal. Neste, contempla-se também, o fato de que o ser humano deve aprender a desenvolver todas as potencialidades, não deixando de lado nenhuma delas, crescendo de forma integral (DELORS, 1998).

Assim a Comissão adere plenamente ao postulado do relatório Aprender a ser: “O desenvolvimento tem por objeto a realização completa do homem, em toda a sua riqueza e na complexidade das suas expressões e dos seus compromissos: indivíduo, membro de uma família e de uma coletividade, cidadão e produtor, inventor de técnicas e criador de sonhos”<sup>5</sup>. Este desenvolvimento do ser humano, que se desenrola desde o nascimento até à morte, é um processo dialético que começa pelo conhecimento de si mesmo para se abrir, em seguida, à relação com o outro. Neste sentido, a educação é antes de mais nada uma viagem interior, cujas etapas correspondem às da maturação contínua da personalidade. Na hipótese de uma experiência profissional de sucesso, a educação como meio para uma tal realização é, ao mesmo tempo, um processo individualizado e uma construção social interativa. (DELORS, 1999, p. 101)

Delors (1998) busca apresentar em seu documento um ponto designado ao ‘conceito de Educação’ na perspectiva de compreender essa educação como algo recorrente ‘ao longo de toda a vida’, usado como uma justificativa, para a composição do relatório e dos pilares elaborados. Essa ideia de Educação ao Longo da Vida se traduz em um refazer profissional, apoiado nas ferramentas da escola como uma maneira de atualização constante dos saberes, a fim de que o indivíduo esteja em consonância com as demandas exigidas pelo mercado de trabalho e por esse viés posto pelos 4 pilares é que enfatiza-se a importância de sua apresentação ante o processo de conversão do conhecimento que estão aliadas à intenção de mostrar que a educação está

Formatado: Não Realce

voltada para formar pessoas que possam desenvolver competências capazes de acompanhar as rápidas transformações e exigências do mundo (DELORS, 1998).

Na próxima seção, tratar-se-á sobre a Gestão do Conhecimento e seus processos de conversão deste conhecimento, para assim estabelecer uma possível relação entre ambos os assuntos.

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS PROCESSOS DE CONVERSÃO.**

É perceptível que ao final do século XX e nas duas primeiras décadas do século XXI, mundialmente, ocorreram muitas mudanças econômicas, tecnológicas, comportamentais, organizacionais, institucionais e sociais. Lastres (2002) considera que tais mudanças causaram o início da 'era da informação ou do conhecimento', o que provocou o desenvolvimento acelerado do conhecimento, tornando-o parte integrante da produção de bens e serviços comercializados. Nesta era, o volume de informações e a velocidade com que se disseminam a tornam evidente, bem como o baixo custo de transmissão e armazenamento.

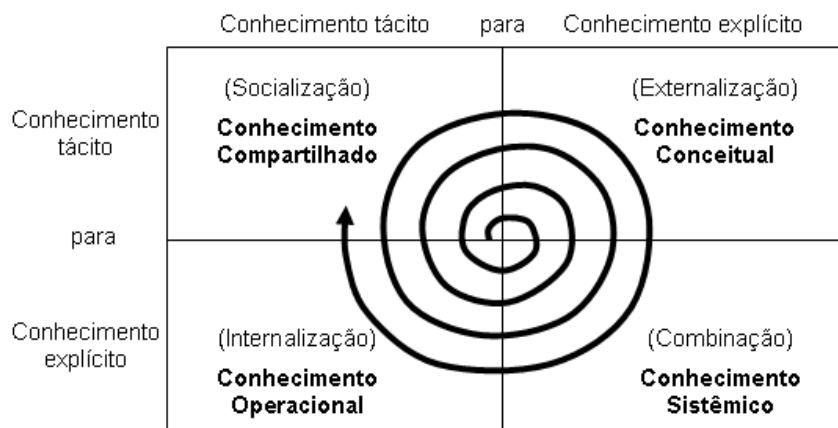
Silva (2017) destaca que para as organizações o termo conhecimento é utilizado no sentido de identificar quais habilidades podem colaborar para o seu desenvolvimento, produzindo: teorias, práticas e processos, além de aprendizagem a seus colaboradores. A Gestão do Conhecimento é entendida como uma ferramenta importante para transformar o conhecimento, informação e o capital intelectual, que segundo Stewart (1999) é conjunto de conhecimentos, ideias e informações encontrados nas organizações, podendo agregar valor aos serviços e/ou produtos ofertados, no que diz respeito a aplicação da sabedoria e inteligência, dos colaboradores de uma organização para o aumento da produtividade, gerando novos saberes (MURRAY, 1996). A conversão do conhecimento resulta da aquisição de novos saberes, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008) depende da interação entre o conhecimento tácito, aquele desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo de suas experiências vividas, e o explícito que se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática de forma dinâmica e contínua,

Assim, a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito pode ser identificado de quatro formas de conversão do conhecimento que fazem parte de uma



espiral contínua de construção do conhecimento, também denominado Modelo SECI, representado na figura 01 (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Figura 01 – Modelo SECI



Fonte: Adaptado Nonaka e Takeuchi 2008

Ainda segundo esses autores, a socialização (tácito para tácito) é a conversão de um novo conhecimento a partir da interação; a externalização (tácito para explícito) propicia a base para novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (2008) ainda tratam que a combinação (explícito para explícito) coleta o conhecimento explicitado e após processado forma novo conhecimento explícito, mais elaborado; a internalização (explícito para tácito), o conhecimento compartilhado se converte em conhecimento tácito pela reflexão do indivíduo também chamado de ‘aprender a fazer’.

No tocante a esse processo de conversão do conhecimento, o professor pode reconhecer a Gestão do Conhecimento como uma variável presente em suas ações, que no âmbito educacional, ocorre sob a perspectiva de formação do capital humano, que a escola tem por responsabilidade (CHENG, 2015). Desta forma a Gestão do Conhecimento nas escolas pode ser entendida como uma abordagem que possibilita aos professores desenvolverem práticas ou processos de conhecimento que viabilizem coletar e compartilhar informações para melhorar os resultados do ensino e da aprendizagem da escola (CHENG, 2015).

Ao observar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização como fases da conversão do conhecimento do indivíduo, aplica-se a



proposta dos quatro pilares da educação e suas possíveis relações dentro do âmbito conhecimento/educação, apresentados na seção abaixo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização como fases da conversão do conhecimento do indivíduo, estabelecer-se-á no quadro abaixo, a relação com a proposta do quatro pilares da educação.

PILARES DA EDUCAÇÃO	PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.
<b>Primeiro Pilar</b> - <i>Aprender a Conhecer</i> : ato de compreender, descobrir ou construir o conhecimento.	<b>SOCIALIZAÇÃO</b> (tácito para tácito) é a conversão de um novo conhecimento a partir da interação.
<b>Segundo pilar</b> - <i>Aprender a Fazer</i> : ato de colocar a teoria na prática.	<b>INTERNALIZAÇÃO</b> (explícito para tácito), o conhecimento compartilhado se converte em conhecimento tácito pela reflexão do indivíduo também chamado de ‘aprender a fazer’.
<b>Terceiro pilar</b> - <i>Aprender a Viver Juntos</i> : ato de viver em sociedade	<b>EXTERNALIZAÇÃO</b> (tácito para explícito) propicia a base para novos conhecimentos.
<b>Quarto pilar</b> - <i>Aprender a Ser</i> : ato de desenvolver a autonomia aplicando os três primeiros pilares.	<b>COMBINAÇÃO</b> (explícito para explícito) coleta o conhecimento explicitado e após processado forma novo conhecimento explícito

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro acima, identifica-se que os processos de conversão do conhecimento se apresentam totalmente relacionados aos pilares da educação, não obedecendo exatamente a ordem da sigla SECI porém se enquadram perfeitamente no que tange a definição dos pilares em sua colocação ordinal. O primeiro pilar Aprender a Conhecer está relacionado à interação, característica da Socialização (–tácito para tácito), o segundo pilar Aprender a Fazer, utiliza-se da Internalização (–explícito para



tácito), já o terceiro pilar Aprender a Viver Juntos necessita do processo de Externalização ( tácito para explícito) e o quarto e último pilar Aprender a Ser, combina os três primeiros pilares, e o processo de conversão empregado é a Combinação ( explícito para explícito). Desta forma, a Educação e a Gestão do Conhecimento se delineiam em fatores comuns aplicados à formação dos indivíduos, seja na instituição escolar como nas organizações privadas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Obedecendo ao objetivo desta pesquisa, considera-se que a Gestão do conhecimento no tocante a seus processos de conversão do conhecimento atendem à definição dos quatro pilares da educação por Jacques Delors em uma ampla relação de similaridade. O sistema educacional pode se beneficiar dos conceitos de Gestão do Conhecimento, e este estudo demonstra que uma há vasta gama de assuntos a serem pesquisados e discutidos acerca da educação.

### REFERÊNCIAS

ACCORSI, F, A. **Os Princípios do Relatório Jacques Delors na Revista Nova Escola**. Disponível em:<<http://erevista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/7317>>. Acesso em 03 mai 2021. APPOLINÁRIO, F.; **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL, **Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: ME, 2018**. Disponível em< <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/> > Acessado em: 13 de dezembro de 2019.

BRASIL. Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm)>2014. Acesso em 14/12/2019.

BRASIL, **Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional. Brasília: Planalto Federal, 1996**. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) > Acessado em 09 de agosto de 2020.



CEPAL (Ed.). La transformación productiva 20 años después. **Viejos problemas, nuevas oportunidades.** (coordinación José Luis Machinea, con la colaboración de Juan Martín y Mario Cimoli). Santiago: 2008.

CHENG, E. Knowledge Management for School Education. **London: Springer**, 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI.** São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 1998.

DIAS, I. S. Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, SP. Volume 14, Número 1, Janeiro/Junho de 2010: 73-78

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed.** São Paulo: Atlas, 2017.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. Desafios e Oportunidades da Era do Conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, 16(3): p.60-66, 2002.

LIMA, K, R de S. **Contra-reforma na educação superior: de FHC a Lula.** São Paulo: Xamã, 2007

MADEIRA, R. L., **Gestão do Conhecimento: o novo desafio das empresas. 2016.**  
<http://hdl.handle.net/1843/BUOS-APELQW> acesso em 06/05/2021.

MINIOLI, C.S.; SILVA, H.F.N. **Gestão do Conhecimento no Espaço Escolar.** Curitiba: Vozes, 2013.

NASCIMENTO, F. P., “**Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**”. Brasília: Thesaurus, 2016.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Elsevier Brasil.1997.

\_\_\_\_\_. **Teoria da criação do conhecimento organizacional.** Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008

MOURA, K. L. SILVA, I, M de S. **O PROTAGONISMO DA CEPAL E AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO DOCENTE: A REGULAÇÃO ENTRE CAMPO-CIDADE?** Disponível em:<  
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/224/104>>. Acesso em: 24 mai 2021.

SAMPIERRI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa. 1ª edição, 2013.**

SILVA, L.R. – **Unesco: Os quatro pilares da “educação pós-moderna”.** Inter-Ação: Rev. Fac. Educ. UFG, 33 (2): 359-378, jul./dez. 2008

SILVA, V. P., **Gestão do conhecimento pessoal para a melhoria dos resultados de projetos a partir de lições aprendidas: um estudo de caso com gestores tecnológicos em um centro de P&D.(2017).** 216 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia).



Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

STEWART, T, A. **Capital Intelectual -A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1999.

TORRES, R. M., **Tendências da formação docente nos anos 90.** In: WARDE, M. J. (Org.) *Novas políticas educacionais: críticas e perspectivas.* São Paulo: PUC-SP, 1998. p. 173-191