

RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Relationship between knowledge management practices and organizational performance
Relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional



Mônica Magnificat Costa Bizzotto
Mestre em Engenharia e Gestão de Sistemas e Processos, Instituto de Educação Tecnológica (IETEC), Belo Horizonte, MG, Brasil
Gerente de Tecnologia, Inter Ltda, Belo Horizonte, MG, Brasil
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5888793090440690>
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1415-4640>



Fernando Hadad Zaidan
Doutor em Ciências da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil
Professor Mestrado Profissional em Ciências Policiais e Tecnologias Inovadoras, Unimontes/Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4835234239471713>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5715-5562>



José Luis Braga
Doutor em Ciências da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil. Professor Mestrado Profissional em Ciências Policiais e Tecnologias Inovadoras, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)/Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Belo Horizonte, MG, Brasil
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5199789743673693>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1068-7008>



Mauro Araújo Câmara
Doutor em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil
Professor da Fundação João Pinheiro (FJP), Belo Horizonte, MG, Brasil
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4194131672447100>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1023-9085>

Resumo

Introdução: Em um cenário de constantes desafios, o capital humano vem se tornando um ativo essencial para os negócios que desejam se colocar à frente da concorrência ao gerar valores para a cultura, missão, produtos e serviços da organização. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar as práticas de gestão do conhecimento que podem contribuir no desempenho organizacional, utilizando como base o modelo de negócio KMCanvas aliado ao conceito de indicadores de objetivos e resultados-chave. **Metodologia:** na etapa qualitativa foi conduzido um mapeamento de práticas de gestão do conhecimento mais indicadas para este tema e realizada uma revisão com um grupo focal. Depois das alterações propostas pelo grupo, validou-se o modelo criado utilizando a metodologia de pesquisa Design Science Research. A partir dessa fase foi elaborado um questionário sobre gestão do conhecimento e objetivos e resultados-chave, o qual foi respondido por 82 participantes por meio eletrônico. Posteriormente, realizou-se uma análise quantitativa das respostas obtidas. **Resultados:** uma lista reduzida de práticas de gestão do conhecimento e de objetivos e resultados-chave interligados ao KMCanvas foi elaborada como base para se avaliar a contribuição da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. **Conclusão:** a aquisição e o armazenamento do conhecimento no KMCanvas estão diretamente ligados à definição de objetivos e resultados-chave. Da mesma forma, a distribuição e a utilização do conhecimento estão relacionadas às fases de retenção e disseminação do KMCanvas e voltadas ao compartilhamento, execução e medição de objetivos e resultados-chave. Uma lista direcionada de práticas de gestão do conhecimento e objetivos e resultados-chave podem contribuir no desenvolvimento empresarial.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; desempenho organizacional; KMCanvas; objetivos e resultados-chave.

Abstract

Introduction: In a scenario of constant challenges, human capital has become an essential asset for businesses that wish to stay ahead of the competition by generating values for the organization's culture, mission, products and services. Thus, the objective of this research was to identify knowledge management practices that can contribute to organizational performance, using the KMCanvas business model as a basis, combined with the indicators of objectives and key results. **Methodology:** in the qualitative stage, an initial mapping of knowledge management practices suggested for this theme was carried out and a review was carried out with a focus group. After practices chosen by the group, the model based on the Design Science Research methodology was validated. From this phase, a questionnaire on knowledge management and objectives and key results was prepared, which was answered by 82 participants electronically. Subsequently, a quantitative analysis of the responses obtained was carried out. **Results:** it was possible to define a short list of knowledge management practices and objectives and key results linked to KMCanvas that can be used to assess the contribution of knowledge management to organizational performance. **Conclusion:** the acquisition and storage of knowledge in KMCanvas are directly linked to the definition of objectives and key results. Likewise, the distribution and use of knowledge are related to the retention and dissemination phases of KMCanvas and focused on sharing, executing and measuring objectives and key results. A targeted list of knowledge management practices and objectives and key results can contribute to business development.

Keywords: knowledge management; organizational performance; KMCanvas, objectives and key results.

Resumen

Introducción: En un escenario de constantes desafíos, el capital humano se ha convertido en un activo esencial para las empresas que desean mantenerse a la vanguardia de la competencia generando valores para la cultura, misión, productos y servicios de la organización. Así, el objetivo de esta investigación fue identificar prácticas de gestión del conocimiento que puedan contribuir al desempeño organizacional, utilizando como base el modelo de negocio KMCanvas, combinado con los indicadores de objetivos y resultados clave. **Metodología:** en la etapa cualitativa, se realizó un mapeo inicial de las prácticas de gestión del conocimiento sugeridas para este tema y se realizó una revisión con un grupo focal. Después de las prácticas elegidas por el grupo, se validó el modelo basado en la metodología Design Science Research. A partir de esta fase se elaboró un cuestionario sobre gestión del conocimiento y objetivos y resultados clave, que fue respondido por 82 participantes de forma electrónica. Posteriormente, se realizó un análisis cuantitativo de las respuestas obtenidas. **Resultados:** fue posible definir una breve lista de prácticas y objetivos clave de gestión del conocimiento y resultados vinculados a KMCanvas que se pueden utilizar para evaluar la contribución de la gestión del conocimiento al desempeño organizacional. **Conclusión:** la adquisición y almacenamiento de conocimiento en KMCanvas están directamente ligados a la definición de objetivos y resultados clave. Asimismo, la distribución y uso del conocimiento están relacionados con las fases de retención y difusión de KMCanvas y enfocados a compartir, ejecutar y medir objetivos y resultados clave. Una lista específica de prácticas y objetivos de gestión del conocimiento y resultados clave puede contribuir al desarrollo empresarial.

Palabras clave: conocimiento administrativo; desempeño de la organización; KMCanvas; objetivos y resultados clave.

1. Introdução

A gestão de conhecimento (GC) tem um papel fundamental no contexto do desenvolvimento organizacional, pois pode contribuir na formalização e sistematização dos processos. Nessa direção, como forma de mapear a GC nas empresas, Zaidan (2021) desenvolveu o Knowledge Management Canvas (KMCanvas), o Canvas da gestão do conhecimento. A partir de blocos no KMCanvas é possível planejar um projeto de GC e definir estratégias para alcançar resultados positivos na sua implementação.

Um passo importante para uma empresa medir o seu desempenho é saber o objetivo que almeja alcançar a partir das ações planejadas. Assim, uma ferramenta que pode ser utilizada para analisar o desempenho organizacional é a metodologia de objetivos e resultados-chave (do inglês, *objectives and key results* – OKR). De acordo com Doerr (2018), experimentos de campo apontam que 90% das empresas que tiveram seu desempenho organizacional melhorado estabeleceram objetivos bem definidos.

Apesar de as empresas cada vez mais considerarem o conhecimento dos seus colaboradores como importante insumo de desenvolvimento das organizações, na visão de Davenport e Prusak (1998), a maioria delas não consegue estabelecer uma relação entre as práticas da GC e o desempenho organizacional. Colaborando com essa linha, Merlo (2022) aponta que existe um baixo número de pesquisas nacionais e internacionais que demonstram a integração de desempenho organizacional e OKR à GC.

Frente a isso, o objetivo desta pesquisa foi identificar uma lista de práticas de GC que podem contribuir no desempenho organizacional a partir da aplicação do KMCanvas e de um conjunto de OKR.

2. Metodologia

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa e caráter exploratório e se baseou nas diretrizes observadas na condução de uma Design Science Research (DSR), de acordo com Hevner *et al.* (2004). A Figura 1 indica o percurso metodológico adotado.

Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após o entendimento inicial do contexto e com base nos trabalhos correlatos, buscou-se utilizar dois tipos de dados, os qualitativos, por meio de um grupo focal, e os quantitativos, mediante a aplicação de um questionário.

O grupo focal aconteceu na primeira fase do estudo, em fevereiro de 2023, tendo sido apresentados os objetivos da pesquisa, os conceitos de GC, KMCanvas e desempenho organizacional para um número reduzido de colaboradores de uma empresa bancária. Após o tempo de análise, o grupo focal expôs as reflexões e apresentou a seleção das práticas de GC e OKR consideradas mais aderentes ao contexto, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perguntas sobre GC e OKR selecionados pelo grupo focal

Cenário (objetivos)	
Diretrizes estratégicas, stakeholders, alinhamento estratégico, necessidades	
Engajamento	A empresa promove uma orientação empreendedora e busca por meio do aprendizado agregar valor em seus produtos por meios de processos e tecnologias inovadoras?
Benchmark	A organização proporciona um ambiente favorável e facilita a interação entre os indivíduos e os processos de tecnologia da informação (TI)?
Estrutura organizacional	A empresa incentiva o aprendizado contínuo para criar, manter e aumentar sua carteira de clientes a partir da experiência em resultados alcançados?
Cultura e confiança	A empresa promove o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para melhorar a interação dos indivíduos com as inovações de TI?
Pessoas	A empresa possui OKR coletivos que incentivam a colaboração e facilitam o compartilhamento do conhecimento entre as áreas de negócios?
Aprendizado organizacional	A organização adota o conhecimento em sua estratégia para a geração de produtos e/ou serviços?

Cenário (objetivos)	
Diretrizes estratégicas, stakeholders, alinhamento estratégico, necessidades	
Market share e inovação	A empresa estabelece objetivos que podem ser medidos por meio de resultados-chave, estreitando a relação entre a estratégia e a execução?
Produtividade	A liderança inspira os colaboradores no alcance dos objetivos e incentiva a resolução de problemas de forma diferente dos métodos tradicionais?
Resultados-chave	A organização faz uso de <i>benchmarking</i> com seus concorrentes ou internamente para melhorar a satisfação do cliente?

Estruturação (objetivos)	
Processos, resultados, competências	
Criação	A organização propõe estratégias para promover o aumento da carteira de clientes a partir do <i>feedback</i> dos atuais clientes?
Armazenamento	A empresa disponibiliza meios digitais que facilitam a troca de conhecimento dos produtos ou serviços entre os colaboradores e a interação com comunidades para gerar vantagens competitivas?
Alinhamento estratégico	A TI tem o papel de facilitadora do conhecimento em tecnologia contribuindo para aumentar o desempenho individual e coletivo na organização?
Desempenho organizacional	A empresa promove a colaboração entre os times buscando a socialização e externalização de conhecimento por meio de sistemas de comunicação e ferramentas para trabalho remoto?
Vantagens competitivas	A organização propõe estratégias para promover a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de atividades de compartilhamento de conhecimento?
Capital intelectual	É uma prática nas áreas a gestão documental onde os documentos produzidos nos projetos são armazenados em seu ciclo de vida em repositórios acessíveis?
Empreendedorismo	A organização promove objetivos desafiadores e inspiradores?
Competência social	A organização compartilha os objetivos e promove treinamentos sobre os resultados alcançados?
Aprendizado organizacional	A organização propõe estratégias para promover o aprendizado organizacional e criar conhecimento coletivo por meio de ensinamentos, retrospectivas e <i>feedbacks</i> aos colaboradores?

Retenção (chaves)	
Espiral, gestão, documental, plataforma digital	
Socialização	A organização promove o aprendizado organizacional por meio do acúmulo e aplicação do conhecimento adquirido nos canais que envolvem a colaboração com os clientes, concorrentes, colaboradores?

Retenção (chaves)	
Espiral, gestão, documental, plataforma digital	
Externalização	A organização define seus objetivos de forma clara e cria ambientes de trabalho que proporcionam o foco, esforço adequado e persistência dos indivíduos no alcance dos resultados-chave?
Internalização	A organização possui OKR colaborativos que medem o desempenho do colaborador em tarefas em um período de trabalho que afetam positivamente os processos de negócio, produtos e o desempenho organizacional?
Indexação	A organização possui OKR que medem a aprendizagem adquirida por meio do ciclo de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento?
Armazenamento	A organização possui OKR que medem a contribuição do conhecimento na satisfação dos clientes?

Disseminação (resultados)	
Estratégias, execução do projeto, maturidade e indicadores	
Tecnologia da informação	A organização possui OKR que medem as práticas associadas à externalização por meio da transferência de conhecimento por especialistas, sistemas de apoio à tomada de decisões, ferramentas de colaboração em equipe, sistemas de resolução de problemas e outros?
Canvas	A organização possui OKR que medem o registro das lições aprendidas e/ou perguntas e respostas frequentes acerca do conhecimento gerado durante a execução de projetos de GC?
Compartilhamento	A organização possui OKR que medem o número de iniciativas ou funcionalidades associadas à informação gerada durante a execução de projetos de GC?
Desempenho Organizacional	A organização estabelece competências que influenciam no compartilhamento e disseminação do conhecimento como valores pessoais, de disponibilidade e de autoidentificação com a organização para os indivíduos detentores do conhecimento?
Dimensionamento	A organização implementa um conjunto de avaliações para os indivíduos detentores do conhecimento relacionadas a mentorias, instruções, orientações ou treinamentos individuais e/ou em grupos?
Socialização	A organização possui OKR que medem o número de metadados ou índices de busca de documentos e/ou informações que explicitem o conhecimento gerado e adquirido?
Externalização	A organização possui OKR que medem o tempo de entrega de novos produtos/serviços ou melhorias?
Combinação	A organização possui OKR que medem o número de registros documentais que explicitem o conhecimento gerado e adquirido no projeto?
Internalização	A organização possui OKR que medem o tempo gasto na iteração/sprints?

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na opinião dos participantes, a lista de GC inicial trouxe práticas coerentes, mas o número alto de perguntas foi considerado um possível dificultador na utilização pelas empresas.

Um questionário *on-line* foi elaborado em uma segunda fase desta pesquisa com o objetivo de compilar as melhores práticas de GC selecionadas pelo grupo focal. A divulgação foi direcionada a um público-alvo e perguntas foram feitas para identificar se o respondente possuía o perfil desejado para a pesquisa.

O questionário utilizou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para explicitar as informações sobre a pesquisa, não havendo na sua elaboração um Comitê de Ética em Pesquisa. A divulgação foi feita na rede profissional LinkedIn e por *e-mail* pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em março de 2023, para os associados e rede estendida com o objetivo de atingir o público com interesse em GC. A amostra-alvo foi estabelecida com base na margem de erro e no nível de confiança desejados. Nesse caso, como tanto a população quanto sua distribuição não eram conhecidas, foi utilizada a seguinte fórmula (TRIOIA, 1999):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{E^2}$$

(1)

Em que: n = tamanho amostral (quantidade de indivíduos); $Z_{\alpha/2}$ = valor crítico (grau de confiança desejado); e E = margem de erro (erro máximo de estimativa).

Considerando um nível de confiança de 95%, o valor crítico de 1,645 e uma margem de erro de 7%, a amostra-alvo foi de 100 respondentes. Durante o período de condução da pesquisa foram alcançadas 82 participações, sendo que, na totalidade, os respondentes afirmaram que existe relação entre a GC e o desempenho das empresas, tema do estudo. Baseados nas informações e na aplicação do questionário *on-line* descrito, os resultados obtidos foram tratados e analisados, conforme apresentado a seguir.

3. Resultados

A coleta de dados a partir do questionário *on-line* com as práticas de GC e OKR traçou o perfil dos participantes, que, majoritariamente, possuíam entre 30 e 50 anos, eram pós-graduados e afirmaram ter familiaridade com a GC, sendo que 32,3% indicaram apresentar domínio do tema. A maioria dos participantes reconheceu existir relação entre as práticas de GC e o desempenho das empresas.

Na sequência, as principais seções do questionário foram agrupadas pelas fases do KMCanvas para identificar as percepções dos respondentes sobre os fatores mais relevantes de GC e OKR.

As seções seguintes apresentaram as ações relacionadas à fase de cenário do conhecimento voltadas às diretrizes estratégicas, *stakeholders*, necessidades e alinhamento estratégico. Proporcionar uma estrutura organizacional capaz de mensurar os resultados das práticas de GC foi considerada a prática mais importante no cenário de GC. Em complemento, tem-se que um ambiente favorável à interação, a cultura de confiança entre os colaboradores e uma estrutura organizacional voltada à mensuração dos resultados das práticas de GC foram destaques na coleta de dados. Adotar o conhecimento para geração de propósito na organização estreitando a relação entre a estratégia e a execução foi considerada a prática mais relevante no terceiro bloco.

Em seguida, as seções do questionário trouxeram as ações mapeadas em estruturação do conhecimento nas fases de competências, processos de conhecimento e resultados. Criar o conhecimento coletivo e incentivar o aprendizado por meio das lições aprendidas foram consideradas as competências mais relevantes em estruturação do conhecimento. Promover a colaboração entre os times buscando a socialização foi considerada a prática mais relevante no processo para estruturação do conhecimento.

As últimas seções apresentaram as ações ligadas à retenção do conhecimento na espiral do conhecimento, gestão documental e plataforma digital. A criação de ambientes de trabalho favoráveis à troca de conhecimento e que disponibilizem canais que permitam a colaboração com os clientes, concorrentes, colaboradores foi destaque entre as práticas de retenção do conhecimento.

Por fim, as ações voltadas à disseminação do conhecimento apresentaram os OKR sugeridos como indicadores de estratégias de conhecimento e de maturidade no conhecimento organizacional. As medições de quantidade de iniciativas realizadas para compartilhar o conhecimento e o número de treinamentos ministrados sobre o tema foram considerados relevantes na disseminação do conhecimento. A quantidade de registros em sistemas de informação, registros documentais e tempo de entrega de novos produtos impactam positivamente no compartilhamento de conhecimento explícito e tácito e foram considerados relevantes na disseminação do conhecimento.

Como etapa conclusiva do trabalho, elaborou-se uma lista das práticas de GC e OKR coletada pelo grupo focal e pelo questionário *on-line*, descrita no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas de GC e OKR selecionados no questionário

Cenário (aquisição do conhecimento)	
Diretrizes estratégicas	Estimular a cultura de confiança entre os colaboradores por meio do compartilhamento do conhecimento (cultura e confiança)
<i>Stakeholders</i>	Proporcionar uma estrutura organizacional capaz de mensurar os resultados das práticas de GC (pessoas e satisfação)
Necessidades	Adotar o conhecimento como estratégia para a geração de produtos e/ou serviços (aprendizado organizacional)
Alinhamento estratégico	Definir OKR coletivos que incentivam o compartilhamento do conhecimento (pessoas)
	Incentivar a solução de problemas de uma forma diferente dos métodos tradicionais (produtividade)

Estruturação (armazenamento do conhecimento)	
Competências	Criar conhecimento coletivo por meio de retrospectivas e <i>feedbacks</i> entre os colaboradores (aprendizado organizacional)
Processos de conhecimento	Incentivar o aprendizado por meio das lições aprendidas (confiança)
Resultados	Promover a colaboração entre os times buscando a socialização e externalização de conhecimento por meio de sistemas de comunicação (desempenho organizacional)
	Promover a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio de atividades de compartilhamento do conhecimento (vantagens competitivas)
	Utilizar soluções de armazenamento do conhecimento que facilitem a tomada de decisões (criação e aplicação do conhecimento)

Retenção (distribuição do conhecimento)	
Espiral do conhecimento	Criar ambientes de trabalho que proporcionem a troca de conhecimento e foco adequado nos resultados (externalização)
Gestão documental	Promover o aprendizado organizacional por meio de canais que envolvem a colaboração entre os clientes, concorrentes, colaboradores (socialização)
Plataforma digital	Possuir OKR de contribuição da GC na satisfação dos clientes (armazenamento)
	Possuir OKR de tarefas colaborativas que contribuem no desempenho organizacional (internalização)
	Possuir OKR de aprendizagem em externalização, combinação e internalização do conhecimento (indexação)

Disseminação (utilização do conhecimento)	
Estratégias	Quantidade de iniciativas realizadas para compartilhar e disseminar o conhecimento (compartilhamento)
	Número de mentorias ou treinamentos ministrados pelos indivíduos detentores do conhecimento (desempenho organizacional)
Execução	Quantidade de registros e consultas em sistemas de GC ou ferramentas de colaboração em equipe (tecnologia da informação)
Maturidade	Quantidade de lições aprendidas registradas durante a execução dos projetos (Canvas)
	Tempo de entrega de novos produtos/serviços ou melhorias (internalização)
	Número de registros em sistemas da informação que impactam positivamente no compartilhamento de conhecimento explícito e tácito (socialização)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O questionário conteve um campo de texto que permitiu sugestões livres dos participantes. As seguintes contribuições foram feitas para pesquisas futuras: (1) indicar um peso relativo de importância para cada uma das práticas de GC e OKR listadas no questionário a partir de um critério; (2) aprofundar no reuso do conhecimento codificado e explicitado, identificando mecanismos para que o conhecimento organizacional esteja acessível quando for necessário.

Na seção a seguir está apresentada a conclusão deste estudo.

4. Conclusão

Este trabalho buscou, como principal objetivo, identificar a relação da GC no desempenho das empresas. Por meio das informações consolidadas durante a coleta de dados tem-se que perguntas direcionadas a um grupo focal e divulgadas através de questionários é uma boa alternativa para uma análise exploratória.

Este estudo identificou as práticas de GC e OKR adequados ao contexto por meio da análise quantitativa dos resultados obtidos. Não foram considerados nesta pesquisa *frameworks* ou modelos de maturidade de apoio à aplicação do questionário, os quais podem ser explorados futuramente.

Foi possível notar que a aquisição e o armazenamento do conhecimento no KMCanvas estão diretamente ligados à definição dos objetivos e às chaves no OKR. Da mesma forma, a distribuição e a utilização do conhecimento estão relacionadas às fases de retenção e disseminação do KMCanvas e voltadas ao compartilhamento, execução e medição de OKR. Nesse sentido, os trabalhos correlatos, as referências bibliográficas, a dinâmica com o grupo focal, a aplicação do questionário e, por fim, a coleta de dados e sua análise permitiram esclarecer que existe relação entre o KMCanvas, a GC e OKR e o desempenho organizacional.

As práticas de GC e OKR selecionadas neste estudo podem ser usadas de forma isolada ou em conjunto, de acordo com a abrangência dos projetos de GC e estratégias da organização.

Referências

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

DOERR, John. **Measure what matters**: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKR. New York: Penguin, 2018.

HEVNER, Alan *et al.* Design Science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004. DOI: 10.2307/25148625. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25148625>. Acesso em: 25 maio 2023.

MERLO, Diovani Luiz. *Canvas da gestão do conhecimento (KMCanvas)*: uma proposta de diagnóstico utilizando objetivos e resultados-chave (OKR). 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Processos e Sistemas) – Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2022.

TRIOLA, Mario. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ZAIDAN, Fernando Hadad. **KMCanvas**: Canvas da gestão do conhecimento. Belo Horizonte: Consultoria Corporativa, 2021.