

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA EM MEDICINA
REGENERATIVA E QUÍMICA MEDICINAL

Fernando Luís Macedo

**ESPIRAL DA COMUNICAÇÃO PARA O COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO EM HABITATS DE INOVAÇÃO BIOTECNOLÓGICA**

Araraquara, SP

2025

Fernando Luís Macedo

**ESPIRAL DA COMUNICAÇÃO PARA O COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO EM HABITATS DE INOVAÇÃO BIOTECNOLÓGICA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia em Medicina Regenerativa e Química Medicinal da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Biotecnologia, Área de Concentração: Biotecnologia em Medicina Regenerativa e Química Medicinal.

Orientadora: Profa. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral

Araraquara, SP

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

M121e Macedo, Fernando Luis.

Espiral da comunicação para compartilhamento de conhecimento em habitats de inovação biotecnológica/Fernando Luis Macedo. - Araraquara: Universidade de Araraquara, 2025.

211f.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia em Medicina Regenerativa e Química medicinal – UNIARA

Orientadora – Profa. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral

1. Biotecnologia. 2. Gestão do conhecimento. 3. Habitats de inovação. 4. Ruídos da linguagem. 5. Comunicação. 6. Práticas de gestão de Conhecimento. I. Título.

CDU 577.1

FERNANDO LUIS MACEDO

Tese apresentada a Universidade de Araraquara - UNIARA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Biotecnologia em Medicina Regenerativa e Química Medicinal.

Araraquara, 26 de maio de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
gov.br CREUSA SAYURI TAHARA
Data: 10/05/2025 13:29:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª Drª CREUSA SAYURI TAHARA AMARAL (Orientadora)
Universidade de Araraquara – UNIARA

Documento assinado digitalmente
gov.br RICARDO AUGUSTO BONOTTO BARBOZA
Data: 10/05/2025 21:05:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. RICARDO AUGUSTO BONOTTO BARBOZA
Universidade de Araraquara – UNIARA

Documento assinado digitalmente
gov.br SERGIO LUIS DA SILVA
Data: 12/05/2025 10:36:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. SÉRGIO LUIS DA SILVA
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

Documento assinado digitalmente
gov.br ANDREISA FLORES BRAGA
Data: 20/05/2025 11:46:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Drª ANDREÍSA FLORES BRAGA
Community Leader – CUBO Itaú - Brasil

Documento assinado digitalmente
gov.br HENRIQUE ROZENFELD
Data: 17/05/2025 06:36:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. HENRIQUE ROZENFELD
Escola de Engenharia de São Carlos - USP

Dedicatória

À minha amada mãe, Rosa
Dedico esta conquista a você, como um tributo ao seu sacrifício e ternura.
Estou sempre ao seu lado.
Com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

É muito difícil selecionar todas as pessoas a quem eu gostaria de agradecer, mas pensando profundamente pensei em dedicar os agradecimentos às mulheres mais importantes da minha vida. Já dizia o ditado que um homem de futuro precisa ter uma mulher forte ao seu lado. Desta forma, acredito ser um homem de muita sorte, já que tive inúmeras mulheres que foram e são importantes na minha vida.

Também agradeço à minha mãe, que sempre me inspirou e é o motivo de todas as minhas conquistas. Quando consigo atingir um triunfo, sempre fico imaginando seu olhar de orgulho e felicidade, pois o meu maior prazer não vem de minhas vitórias, mas sim de sentir o quanto posso alegrar você, mãe. Você teve que ser pai e mãe ao mesmo tempo. Sem meu pai, o que seria, mas você conseguiu. Você é doce, simples, cuidadora e, aos 85 anos, é muito amada por todos. Sua casa está cheia de alegria e sempre repleta de filhos, netos, amigos e, como dizem os vizinhos, “parece casa de benzedeira”. Quando me formei em psicologia, a primeira coisa a fazer foi construir minha clínica em um ponto nobre da cidade para que todos vejam o consultório que fiz em seu nome: “Clínica de Psicologia Casa Rosada”. Sem você, eu não estaria onde estou hoje. Sua força inabalável, amor incondicional e apoio constante foram fundamentais em cada passo dessa jornada. Em meio aos desafios que estamos enfrentando nesse momento, sua coragem me inspira todos os dias. Que este trabalho seja uma pequena expressão do meu amor e gratidão por tudo que você fez e continua fazendo por mim.

Um agradecimento muito especial, no qual sou eternamente grato é a minha orientadora, Sayuri. Sua generosidade, acolhimento e orientação em momentos difíceis foram fundamentais para o progresso deste trabalho. A sua abordagem encantadora e seu apoio constante me proporcionaram um ambiente seguro e inspirador para o desenvolvimento da minha pesquisa.

À minha esposa não posso deixar de agradecer a sua paciência aos inúmeros dias, essencialmente aos sábados, domingos e feriados que eram os dias nos quais eu trabalhava no doutorado e ela sempre paciente em esperar um dia para ela.

À Dona Catarina, minha professora do 4º ano. Sua dedicação e paixão pela educação me inspiraram profundamente. As lições que aprendi com ela permanecem comigo até hoje como um alicerce em minha formação.

Um agradecimento especial à minha amiga Adriana, que me incentivou a seguir o caminho do doutorado. Sua confiança em meu potencial foi um motor vital para que eu enfrentasse os desafios com coragem e determinação.

Termino este agradecimento citando Freud: “Como se sente forte uma pessoa que está se sentindo amada”. Quando Freud cita esta frase, ele está falando de sua mãe que sempre o incentivou e nunca o deixou desistir de seus sonhos.

A todas essas pessoas meu muito obrigado!

Importante não é ver o que ninguém nunca viu, mas sim pensar o que ninguém nunca pensou sobre algo que todo mundo vê.

(Schopenhauer)

RESUMO

Os *Habitats* de Inovação são espaços que promovem e estimulam o desenvolvimento de inovações e o empreendedorismo, o compartilhamento de saberes e a ligação entre empresas, cientistas e potenciais fontes de financiamento: são locais físicos ou digitais que incentivam a geração, evolução e aplicação de conceitos inovadores. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é desenvolver uma proposta de modelo de gestão do conhecimento centrado em práticas que valorizam a comunicação assertiva, que minimizem ruídos, conflitos e mal-entendidos, incentivando a formação de líderes diretivos em ambientes de inovação em biotecnologia, contribuindo para o fortalecimento das relações de parceria e o compartilhamento de conhecimentos entre os atores envolvidos. A metodologia utilizada na pesquisa está baseada no *Design Science Research* (DSR), cujo foco é o desenvolvimento de artefatos para a gestão do conhecimento eficaz. A revisão da literatura demonstrou que há muitas práticas para gestão do conhecimento, contudo nem todas são eficientes para o compartilhamento do conhecimento. Verificou-se que a incorporação de mentorias e dinâmicas com finalidades de apropriada comunicação pode contornar desgastes entre líderes e colaboradores, já que reduziria conflitos, acelerando o desenvolvimento de novas ideias. Um novo entendimento para a Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi, foi proposta e chamamos de Espiral da Comunicação, que visa revalorizar a comunicação para que a Espiral tenha trocas de conhecimento tácito mais integrados diminuindo a quebra por situações no qual o processo seja interrompido. Sendo assim, o foco das práticas na comunicação pode essencialmente reduzir os ruídos e mal-entendidos, podendo minimizar situações que possam prejudicar o fluxo de ideias novas. A proposta foi verificada a partir de consultas a especialistas, profissionais da área de comunicação e atores de Habitats de Inovação. Concluiu-se que a Espiral da Comunicação é uma proposta que pode diminuir o hiato que se forma entre os colaboradores de várias gerações (Baby Boomers à Geração Alpha) em relação à comunicação e à produção de novos saberes, além de integrar grupos de áreas de diferentes conhecimentos, como a biotecnologia, fazendo com que estes grupos se comuniquem com menos ruídos, prosperando os habitats de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Biotecnologia, Gestão do Conhecimento, Habitats de Inovação, Ruídos da linguagem, Comunicação, Práticas de gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Innovation Habitats are spaces that promote and stimulate the development of innovations and entrepreneurship, the sharing of knowledge and the connection between companies, scientists and potential sources of funding. They are physical or digital places that encourage the generation, evolution and application of innovative concepts. In this context, the objective of this work is to develop a proposal for a knowledge management model, focused on language management practices to explore the elements of communication, which seek to reduce noise, conflicts, misunderstandings, in addition to overcoming the issues of narcissistic leaders in biotechnology innovation environments, in order to contribute to the prosperity of partnership relationships, with the sharing of knowledge among the actors in the environment. The methodology used in the research is based on Design Science Research (DSR), which focuses on the development of artifacts for effective knowledge management. The literature review demonstrated that there are many practices for knowledge management, however, not all of them are efficient for knowledge sharing. It was found that incorporating mentoring and dynamics for the purpose of appropriate communication can overcome friction between leaders and employees, since it would reduce conflicts, accelerating the development of new ideas. A new understanding of Nonaka and Takeuchi's Knowledge Spiral was proposed, which we call the Communication Spiral, which aims to revalue communication, so that the Spiral has more integrated exchanges of tacit knowledge, reducing the breakdown due to situations in which the process is interrupted. Therefore, the focus of practices on communication can essentially reduce noise and misunderstandings, and can minimize situations that may hinder the flow of new ideas. The proposal was verified based on consultations with experts, professionals in the communication area and actors in innovation habitats. It is concluded that the communication spiral is a proposal that can reduce the gap that forms between employees of different generations (Baby Boomers to Generation Alpha), in relation to communication and production of new knowledge, in addition to uniting groups from different areas of knowledge, making these groups communicate without noise, thriving innovation habitats.

KEYWORDS: Biotechnology, Knowledge Management, Innovation Habitats, Language Noises, Communication, Knowledge Management Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Método DSR.....	27
Figura 2: Ato do Conhecimento	48
Figura 3: Espiral do conhecimento	56
Figura 4: Benefícios aos mentorados	90
Figura 5: Modelo de gestão do conhecimento focado na gestão da linguagem.....	124
Figura 6: Programa de mentorias para revalorização da comunicação no <i>Habitat</i> de Inovação.....	135
Figura 7: Ciclo de propósitos das dinâmicas de grupo para revalorizar a comunicação	137
Figura 8: Programa de dinâmica de grupo que revalorizar a comunicação no <i>Habitat</i> de Inovação.....	138
Figura 9: Programa de Dinâmica Individual Psicanalítica para revalorização e Comunicação no Habitat de inovação.....	144
Figura 10: Caso de uso do modelo	145
Figura 11: Camada 1 do <i>Framework</i> da Espiral da Comunicação	149
Figura 12: Camada 2 do <i>Framework</i> da Espiral da Comunicação	149
Figura 13: <i>Framework</i> da Espiral da Comunicação.....	150
Figura 14: : Dinâmica de grupo	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias do Conhecimento	53
Quadro 2: Dimensão do Processo Cognitivo de Bloom Edição Revisada.....	54
Quadro 3: Quatro Pilares da Gestão do Conhecimento	62
Quadro 4: Exemplos (não exaustivos) de relações identificadas entre narcisismo na alta administração e decisões corporativas.....	74
Quadro 5: Plataformas de Colaboração	85
Quadro 6: Classificação dos <i>Chatbots</i>	92
Quadro 7: Plataformas de <i>Crowdsourcing</i>	97
Quadro 8: Características das gerações	117
Quadro 9: :Práticas para a socialização.....	125
Quadro 10: Práticas para transformar conhecimento tácito em explícito (Externalização)	127
Quadro 11: Práticas que facilitam a transformação de conhecimento explícito em novos formatos de conhecimento explícito.....	129
Quadro 12: Transformação de conhecimento explícito em tácito em <i>Habitats</i> de Inovação.....	131
Quadro 13: Exemplos de dinâmicas de grupo.....	141
Quadro 14: : Principais resultados observados na dinâmica sobre o desenvolvimento do produto	154

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Habitat</i> de Inovação no Brasil (61 ambientes)	35
Gráfico 2: Distribuição dos <i>Habitats</i> de Inovação por Estado.....	36
Gráfico 3: Atuação das Incubadoras no Brasil.	43

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Tipos de conhecimento	52
Tabela 2: Tipos de Corporação na Criação da GC	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO - Clima Organizacional

EI - Ecossistema de Inovação

ESM - Modelo Espiral Episódica

GC - Gestão do Conhecimento

HI - Habitats de Inovação

PGC - Práticas de Gestão do Conhecimento

PT - Parques Tecnológicos

PLR – Participação de Lucros e Resultados

RV – Realidade Virtual

RA – Realidade aumentada

SECI - Processo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento

TIC- Tecnologia da Informação e Comunicação

SI - Sistema de Inovação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS.....	23
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	23
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	23
1.2 JUSTIFICATIVA.....	24
1.3 ESTRUTURA DO TEXTO	25
2. METODOLOGIA	26
2.1 MÉTODO DESIGN SCIENCE RESEARCH.....	26
2.2 REPLICABILIDADE DA PESQUISA.....	31
3. REVISÃO DA LITERATURA: O QUE DIZEM AS PESQUISAS.....	33
3.1 <i>HABITAT</i> DE INOVAÇÃO	33
3.1.1 <i>Centros de inovação</i>	37
3.1.2 <i>Hubs de Inovação</i>	41
3.1.3 <i>Incubadoras e o Desenvolvimento Tecnológico</i>	42
3.1.4 <i>Smart Farm Lab: o Habitat Inovador na Transformação Agropecuária</i>	43
3.1.5 <i>Aceleradoras</i>	44
3.1.6 <i>Parques Tecnológicos</i>	45
3.2 CONHECIMENTO, LIDERANÇA E GESTÃO.....	47
3.2.1 <i>O Conhecimento</i>	47
3.2.2 <i>Tipos de Conhecimento</i>	49
3.2.3 <i>Taxonomia do Conhecimento</i>	52
3.2.4 <i>O Conhecimento e a Taxonomia de Benjamin Samuel Bloom</i>	53
3.2.5 <i>A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi</i>	55
3.2.6 <i>A Gestão do Conhecimento, Princípios e seus Pilares</i>	59
3.2.7 <i>Clima Organizacional e o Mundo Contemporâneo na Gestão do Conhecimento</i>	66
3.3 TRABALHANDO COM OS LÍDERES NARCISISTAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	69
3.3.1 <i>Os Obstáculos para a Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional: gestores narcisistas</i>	71

3.4. FERRAMENTAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO	75
3.4.1 <i>Desbologando o potencial do conhecimento: práticas de gestão do conhecimento</i>	79
3.5 A LINGUAGEM PARA CONTROLE DAS BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	98
3.5.1 <i>A linguagem assertiva, a comunicação efetiva dentro dos habitats de inovação, como estratégias de gestão do conhecimento</i>	99
3.5.2 <i>Lacan, Linguagem e a Psicanálise</i>	101
3.5.3 <i>Michel Pêcheux, o Inconsciente e a Linguagem</i>	104
3.5.4 <i>A linguagem e sua importância para a boa comunicação nas corporações</i>	106
3.5.5 <i>Trabalhando os ruídos na comunicação nas corporações</i>	107
3.5.6 <i>Comunicação em Habitats de Inovação</i>	107
3.6 GERAÇÕES BABY BOOMERS, GERAÇÃO X, GERAÇÃO Y, GERAÇÃO Z E GERAÇÃO ALPHA: CARACTERÍSTICAS NA COMUNICAÇÃO	110
3.6.1 <i>Geração baby boomers</i>	112
3.6.2 <i>Geração x</i>	113
3.6.3 <i>Geração y ou milênio</i>	113
3.6.4 <i>Geração z</i>	114
3.6.5 <i>Geração alpha</i>	115
4. RESULTADOS	118
4.1 ETAPA 1 - CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA	118
4.2 ETAPA 2 - SUGESTÃO (PROJETO PROVISÓRIO)	119
4.2.1 <i>Discussão das entrevistas sobre comunicação, gestão do conhecimento e suas práticas</i>	120
4.2.2 <i>Proposta de integração do modelo SECI e a taxonomia de Bloom para melhor a comunicação nos habitat de inovação</i>	123
4.3 ETAPA 3 - DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	124
4.3.1 <i>Integração focada na comunicação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi e a Taxonomia de Bloom</i>	132
4.3.2 <i>Práticas para Revalorização da Comunicação</i>	134
4.3.3 <i>Aplicação das práticas para revalorizar a comunicação</i>	144
4.3.4 <i>Espiral de comunicação em habitats de inovação</i>	146

4.4 ETAPA 4 - VERIFICAÇÃO DO ARTEFATO.....	151
4.4.1 Avaliação do artefato.....	152
4.4.2 Discussão sobre a dinâmica de grupo	153
4.5 ETAPA 5 - CONCLUSÕES DO DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	155
5. CONCLUSÃO	157
REFERÊNCIAS.....	160
ANEXO 1.....	210
ANEXO 2.....	212

1. INTRODUÇÃO

A comunicação humana é distinta da maneira como os outros animais se comunicam, posto que a linguagem humana é equívoca, isto é, incorreta e cheia de ambiguidades, enquanto a linguagem dos outros animais é unívoca e acompanha um caminho naturalmente intuitivo (Benveniste, 1989). A palavra “comunicar” é originária do latim, *comunicare*, o que quer dizer “pôr em comum” (Reis *et al.*, 2018). Comunicar é um modo obrigatório para o ser humano; estar em diálogo com outras pessoas configura uma das habilidades sociais, que tornam os humanos como um ser diferente daqueles que não podem dialogar. Nesse sentido, comunicar é divulgar uma mensagem, ideias, sensações, experiências, sentimentos entre os indivíduos e, dessa maneira, a comunicação é a ferramenta em que as relações humanas acontecem e evoluem (Neves; Garrido; Simões, 2015).

Conforme Yoshihara *et al.* (2022), a comunicação, seja ela verbal ou não verbal, é um meio pelo qual os indivíduos interagem, compartilham informações e estabelecem conexão com o mundo ao redor. Nas interações sociais, a comunicação está ligada à criação ou deterioração de vínculos, afetando a maneira como as pessoas são percebidas, interpretadas e reconhecidas pela sociedade, isto é, como formam o valor próprio e do outro. Ainda conforme os autores, a comunicação nas organizações pode ser vista como um componente intermediário de todas as relações estabelecidas, afetando a cultura, identidade e acrescentando valores à organização.

Baldissera (2023), fundamentado no paradigma da complexidade, enfatiza a capacidade da organização de se adaptar a sistemas sociais mais extensos. Segundo o autor existem três dimensões. Inicialmente, a dita fala autorizada, que representa a dimensão da organização comunicativa, refere-se aos processos de comunicação previstos e organizados pelas corporações, particularmente pelos setores designados para essa finalidade. No entanto, também prevê a presença do que é comunicado, mas que foge ao controle direto das empresas e ocorre no contexto das relações interpessoais, que Baldissera chamou de organização comunicante. Existe ainda a dimensão da organização, que vai além do contexto empresarial. O autor considera a comunicação como uma reflexão completa sobre as questões dos sentidos e dos jogos de poder, abrangendo a produção, circulação e apropriação dos sentidos nas disputas de poder.

Segundo Fiorin (2013), os signos que formam a linguagem representam a capacidade da espécie humana de se comunicar, de falar, contudo, deve ser aprendida. A linguagem é, então, uma atividade simbólica, as palavras elaboram conceitos e estes ordenam a realidade, categorizam o mundo. Assim, pode-se depreender que o vocabulário é a capacidade específica da espécie humana de produzir sentidos, de se expressar.

O diálogo é, antes de tudo, o estabelecimento de um relacionamento, uma interação entre seres humanos. Sendo assim, a linguagem é um meio de ação recíproca, é um meio de interação entre pessoas, uma forma de estabelecer confrontações, acordos e/ou negociações (Neves; Garrido; Simões, 2015).

O estudo de Lachovski (2017) destaca a importância do discurso, pois, em função da posição e do sentido que o sujeito adota, modificam-se, deslocam-se e se desdobram entendimentos que podem desestabilizar o que se deseja transmitir. As formações do inconsciente – chistes, sonhos, atos falhos e lapsos de memória, demonstrados por Freud (2010)¹ – são inseparáveis da linguagem e, por esta razão, necessitam ser encontradas no campo das palavras, no sujeito que fala.

Destaca-se, assim, a importância da linguagem para o estabelecimento saudável da comunicação dentro de um ambiente de desenvolvimento de inovações como instrumento para o compartilhamento do conhecimento. Para tal, existe a necessidade do trabalho interdisciplinar, pois cada sujeito, de áreas distintas, pode colaborar com a resolução de problemas, fazendo uso de suas experiências individuais de dificuldades superadas e das soluções descobertas por eles mesmos (Rus; Lindvall, 2002).

No livro de Harari (2017), “Sapiens”, o autor relata a questão do impacto da fala como uma característica evolutiva do ser humano, mas, por outro lado, também é responsável por gerar turbulências, mal-entendidos, hostilidades decorrentes de boatos e intrigas, que criam um clima de pouca eficiência. Para Benveniste (1989), os seres humanos têm uma linguagem equívoca que, por meio de um diálogo, traz consigo a complexidade da formulação de uma tese, uma antítese ou uma síntese, ou seja, um sujeito narra uma posição (Tese), e aquele que ouve traz outra visão

¹ Freud é considerado o pai e criador da psicanálise, dizia ele que quase tudo que falamos é de origem inconsciente e, o que se diz, na maioria das vezes, saem de forma inconsciente, por meio dos atos falhos, piadas etc (Freud, 2010).

(Antítese). Por fim, os dois chegam a uma conclusão mais adequada, formulando uma síntese, o que quer dizer, uma ideia mais elaborada examinada pelos indivíduos.

Assim, tanto Harari (2017) em "Sapiens" quanto Benveniste (1989) em suas reflexões sobre linguagem destacam a complexidade intrínseca à comunicação humana. Enquanto Harari explora o impacto da fala na evolução humana e os desafios que ela apresenta, como a propagação de boatos e hostilidades, Benveniste examina a natureza equívoca da linguagem, enfatizando como ela pode gerar diferentes interpretações em um diálogo, levando à formulação de teses, antíteses e sínteses.

Essas ideias convergem com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), que, ao estudar o conhecimento organizacional em empresas japonesas, destaca a transformação de conhecimento tácito em explícito. Por meio de conceitos, imagens e comunicação metafórica, o conhecimento individual é compartilhado e enriquecido dentro da organização, refletindo a complexidade inerente à linguagem e à comunicação humana.

Desta maneira, a teoria da criação do conhecimento organizacional alcançou ampla aceitação da sociedade acadêmica e profissional, dada sua coesão ao esclarecer como o conhecimento é desenvolvido nas corporações. Suas finalidades apresentam, dentre outras aplicações, importantes colaborações para a área da gestão do conhecimento (Alsina; Vargas, 2015; Ambriz; Balbuena; Trancoso, 2015; Donate; Pablo, 2015; Mishra; Bhakar, 2011; Ono; Valente, 2020; Ponelis; Fairer-Wssels, 1998; Takeuchi; Nonaka, 2008; Wang, Noe; Wang, 2014).

O conhecimento tácito individual pode ser compartilhado organizacionalmente, por meio de quatro vias de sua transformação, em um ciclo, que se inicia no nível individual e vai crescendo, transpassando seções, departamentos, divisões e organizações. Então, a compreensão tácita é transformada em explícita por meio da externalização do conhecimento, para que os indivíduos possam compreender e aprender por meio da linguagem, ou seja, por meio dos conceitos, imagens, análises coletivas e da comunicação metafórica e por analogias (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Outro significativo facilitador de transformações entre conhecimentos tácitos é a capacidade criativa e de inovação oferecida pela atmosfera organizacional, para a apresentação de ideias e soluções únicas, além do incentivo ao compartilhamento

de capacidades individuais no ambiente de trabalho (Senker, 1995; Nemeth, 1997; Ghoshal; Nahapiet, 1998).

Segundo Gourlay (2006), três dos modos de conversão da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi parecem corretos, contudo, nenhum é estruturado em evidências que não possam ser esclarecidos de maneira mais simples. A disposição conceitual suprime o conhecimento inerente tácito e emprega uma definição absoluta subjetiva do conhecimento.

A Gestão do conhecimento é um processo que compreende os indivíduos e informações (Chidambaranathan; Swarooprani, 2015), em que as ideias promovem conjunturas, que podem ser classificadas, para proporcionar as melhores condições para a justificação e a habilitação (Rivai, 2020). Para este autor, a gestão do conhecimento é um assunto contemporâneo, essencial para a manutenção e sobrevivência das empresas, pois o conhecimento representa a competência da empresa, com fins éticos, morais e sustentáveis, posto que o conhecimento tácito, aquele adquirido pelas experiências pessoais, juntamente ao conhecimento explícito, aquele que é visível, representam o que a empresa pode realizar. Este fato caracteriza a importância da gestão do conhecimento para as empresas.

Davenport e Prusak (1998) consideram a Gestão do Conhecimento como uma combinação de todas as atividades relacionadas à criação, codificação e disseminação do conhecimento. Para os autores a Gestão do conhecimento abrange princípios essenciais que direcionam sua efetiva execução. O primeiro passo consiste em reconhecer o conhecimento essencial para a empresa, como conhecimento técnico, experiência do cliente e as melhores práticas empresariais.

A etapa de criação de conhecimento refere-se ao processo de adquirir e aprimorar conhecimento organizacional de maneira consciente e proposital. Esta fase se fundamenta na ideia de que o conhecimento é o principal recurso de uma organização e, provavelmente, a empresa que cessar de produzir conhecimento inovador deixará de existir (Davenport; Prusak, 1998).

Segundo Degbey e Pelto (2021), o conhecimento é contextualizado, na atualidade, como um requisito obrigatório para se alcançar vantagens frente aos concorrentes. Para Sudibjo e Prameswari (2021), a relevância do conhecimento para a inovação baseia-se na premissa de que a inovação depende da compreensão e incorporação de novos conhecimentos. O conhecimento e a inovação estão

intrinsecamente associados. Por meio da compreensão de um determinado campo de estudo, os indivíduos são capazes de identificar lacunas, desafios e oportunidades para aprimorar ou criar novas soluções, produtos ou processos. Assim, a inovação é também um processo, a partir do qual o conhecimento é aplicado, resultando em novas compreensões.

De acordo com Amitrano *et al.* (2018), a inovação é concebida ao redor de uma tecnologia frequentemente própria, circundando cada vez mais uma grande rede de atores, com foco na tecnologia, como um dos componentes obrigatórios para o desenvolvimento dos negócios. Os negócios na contemporaneidade vêm enfrentando a ruptura de padrões passados, com a fragmentação de entraves comerciais e o crescimento acentuado do desenvolvimento tecnológico (Williams, 2017).

A contínua busca por melhorias competitivas e de desempenho no campo empresarial impulsiona o aparecimento de uma moderna concepção de gestores e trabalhadores (Silva; Santos; Souza, 2021), visando cada vez mais uma atenção aos riscos e oportunidades.

Para Lastres e Cassiolato (2003), tanto o Sistema de Inovação (SI) como o EI estão atentos com o progresso da inovação da tecnologia: o primeiro está centrado no ponto macro das organizações institucionais, fundamental para o interesse do aperfeiçoamento para o desenvolvimento econômico; já o segundo, no parâmetro da indústria ou da inovação tecnológica, para estruturar o desenvolvimento dos negócios. Ademais, o autor confirma que os termos Ecosistema de Inovação e Sistema de Inovação estão interligados ao conceito de inovação aberta e ao desenvolvimento da sustentabilidade, com comunicação íntima entre a economia, a sociedade e o meio ambiente.

Os *Habitats* de Inovação (HI) estão fundamentados no desenvolvimento estruturado de inovações. O potencial de inovação é decorrente de uma conformidade de fatores políticos, sociais, culturais e institucionais, característicos aos ambientes em que se incluem os diversos atores que participam do processo de inovação (Lastres; Cassiolato, 2003).

Para Jackson (2011), um *Habitat* de Inovação é compreendido pelas conexões complexas estabelecidas entre os atores, com o objetivo de estimular o desenvolvimento tecnológico e a inovação, impulsionando a economia e produzindo novos empregos.

Existem vários tipos de *Habitats* de Inovação, destacam-se as incubadoras de empresas de bases tecnológicas, que são organizações de apoio à inovação, as quais fornecem a estrutura inicial para que as empresas iniciantes possam ganhar competências para sobreviver no mercado. Nessa perspectiva, Michely, Silva e Giudi (2017) relatam que as incubadoras de empresas são *habitats* que incentivam operações que promovem o compartilhamento do conhecimento, já que é uma maneira de auxiliar a inovação.

Além disso, é preciso que as incubadoras de empresas encorajem ações que impulsionem a difusão do conhecimento, visto que esta é uma maneira de apoiar a inovação (Rahmi; Indart; Gonzáles, 2019). Adiante à inovação, o compartilhamento do conhecimento possibilita a melhora da produção, o êxito organizacional e o aperfeiçoamento dos trabalhadores para superar novos desafios (Laily; Ernawati, 2020).

No artigo de Scarabelli, Sartori e Urpia (2022), cujo objetivo foi investigar como se processa o compartilhamento do conhecimento em uma incubadora de estrutura tecnológica, foi possível verificar que o compartilhamento do conhecimento parte de elementos como o conhecimento, a fonte de conhecimento, o receptor, o ambiente e o canal. Ainda, convém mencionar que os princípios que motivam o compartilhamento do conhecimento na incubadora são: os conhecimentos acessíveis, relevantes e úteis; o domínio da comunicação da origem do conhecimento; a competência sobre a abstração e sobre a prática do conhecimento; a consciência sobre a necessidade do conhecimento; a capacidade de produzir questionamentos, dentre outros mais.

Do outro lado, os *Habitats* de Inovação também devem estabelecer um sistema de governança que deve figurar o papel de gestor. Segundo as pesquisas de Guedes (2019), realizadas com funcionários de empresas, observou-se que ser compreensivo e educado são características tão importantes quanto a competência. Essas são as condições consideradas relevantes pelos indivíduos, que almejam pelo estabelecimento de um bom ambiente para a cooperação e o trabalho em equipe.

Assim, verificou-se a importância de ferramentas, para a gestão do conhecimento, que possam melhorar a performance dos *Habitats* de Inovação, como também aprimorar as relações interpessoais que são, muitas vezes, assombradas pelo campo do mal-entendido, ou seja, situações de confusões, comportamentos

concorrentes, arrogância, intrigas, além do clima hostil que estes aspectos produzem dentro dos ambientes de trabalho.

Portanto, como problemática da pesquisa verifica-se a necessidade de buscar por técnicas de expansão da GC, para que os *Habitats* de Inovação se tornem ambientes consolidados como geradores de inovação, diminuindo os vieses da estagnação. É importante considerar nos *Habitats* de Inovação a gestão do conhecimento como um ativo estratégico. Define-se, então, a questão de pesquisa: Os *Habitats* de Inovação podem se beneficiar de boas práticas de comunicação, para o compartilhamento do conhecimento?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Proposta de um modelo para aprimorar a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos em *Habitats* de Inovação. O aprimoramento da comunicação deve permitir a redução de ruídos, conflitos, mal-entendidos, além de contornar as questões de líderes controladores nos ambientes de inovação, de forma a contribuir para que as relações de parcerias prosperem, e se estabeleça um ciclo de compartilhamento de conhecimentos entres os atores do ambiente, para o bem-estar de todos os colaboradores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Discutir práticas que minimizem os ruídos na fala (no discurso), de modo a melhorar as interações no *Habitats* de Inovação na área de biotecnologia;
- Discutir as questões narcisistas no *Habitats* de Inovação, a fim de propor dinâmicas e práticas para minimizar a existência dos mal-entendidos e a geração de conflitos;
- Proposta de dinâmicas que visam melhorar a gestão da linguagem, enfatizando o bom desempenho do recurso humano para harmonizar o clima do *Habitats* de Inovação;

- Discutir o papel das gerações na comunicação para o compartilhamento de conhecimentos.
- Apresentar uma versão da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi focado na comunicação.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmaram que uma das características do conhecimento organizacional de se desenvolver é por meio da transformação da experiência do conhecimento tácito em conhecimento explícito a partir da socialização, combinação, externalização e internalização, observando, também, que esse entendimento ocorre no nível individual e, depois, na transição da compreensão entre os grupos e dentro das organizações. O modelo de Nonaka e Takeuchi descreve as formas como o conhecimento pode ser monitorado e registrado. Contudo, a literatura não traz referências de práticas aplicadas em *habitas* de inovação; sendo assim, o que prevalece é a má gestão do conhecimento nesses ambientes, que, por sua vez, resulta na repetição de erros, e sem o enfrentamento dos problemas, os erros permanecem.

A utilização das lições aprendidas e das práticas de gestão do conhecimento garantem a consolidação de uma cultura virtuosa em torno do compartilhamento do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997). A gestão do conhecimento também estabelece a consistência dos dados e das informações, além de evitar a realização de trabalhos duplicados e a perda de dados. Esse monitoramento e controle evitam que sejam criados os donos da informação, que exercem poder sobre os serviços e tarefas, fazendo surgir, assim, os conflitos e mal-entendidos (Braquehais *et al.*, 2017).

Do ponto de vista social, a gestão do conhecimento tenta levar às empresas uma visão que ultrapassa o foco apenas nos lucros, ampliando suas ações, considerando o bem-estar dos funcionários, a satisfação dos clientes e a oferta de produtos/serviços de qualidade, o que resultam no sucesso da organização (Macedo; Tonon; Amaral, 2023).

Existem trabalhos que tratam da gestão do conhecimento em *habitat* de inovação – como os de Hansen *et al.* (2020), Zarelli, Carvalho e Silva (2019), Machado (2018), Lavechia (2018), Kiane, Depiné e Teixeira (2028), Fernandes *et al.* (2015),

Ribeiro Jr (2008) – contudo, não exploram as questões da linguagem, do clima organizacional e os métodos para a solução de conflitos. Assim, este trabalho deve proporcionar uma visão ampliada para a gestão do conhecimento, com ideias que contribuam com os *habitats* de inovação, não somente no âmbito do sucesso dos projetos, mas também na seara do bem-estar e na qualidade emocional dos colaboradores, que resultam no equilíbrio para o avanço das parcerias e colaborações.

1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

A presente pesquisa está estruturada de modo a abordar os seguintes assuntos em cada capítulo:

Capítulo 1 – Introdução: Este capítulo envolve as questões referentes ao tema, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos e a estrutura do texto.

Capítulo 2 – Metodologia: O capítulo descreve os métodos e procedimentos utilizados para conduzir o estudo, que se baseia no *Design Science Research*.

Capítulo 3 – Revisão da Literatura: Este capítulo apresenta conceitos, definições sobre conhecimentos, tipos de conhecimento, e as principais contribuições para a gestão do conhecimento, com seus princípios e pilares. O capítulo também aborda questões sobre o clima organizacional e sua importância, uma lista e a descrição das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento que podem ser empregadas para promover o compartilhamento do conhecimento. A revisão se estende para a Gestão da linguagem para controle das barreiras da gestão e compartilhamento de conhecimento e conceitos da linguagem e os ruídos da comunicação. Finalizando a revisão da literatura, apresenta-se alguns aspectos das gerações em relação à comunicação.

Capítulo 4 - Resultados. Neste capítulo são apresentadas as práticas para revalorizar a comunicação, a proposta do modelo, que usa a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi como base, focando os aspectos da linguagem e a verificação do modelo.

Capítulo 5 – Conclusão. O capítulo trata os resultados obtidos e os aspectos relevantes para a construção da linguagem como boa prática de gestão do conhecimento em *habitats* de inovação. E por fim são apresentadas as referências bibliográficas citadas no texto.

2. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos definidos para o desenvolvimento do trabalho. Descrevem-se os métodos utilizados para a realização do estudo e como foram executadas as etapas do trabalho. Assim, de modo amplo, o método de pesquisa adotado foi o *Design Science Research* (DSR). Esse método tem como base epistemológica o *Design Science* que, segundo Richard Buckminster Fuller (1992), é a ciência para resolver problemas.

Segundo Simon (1996) e Van Aken (2005), o *design science* é um método para a criação de artefatos (conhecimentos) para solucionar problemas. Os artefatos são elementos artificiais que cumprem um propósito ou são uma adaptação a um propósito. Além disso, para Le Moige (1994), o *design science* tem como finalidade conceber e não somente aplicar um conhecimento.

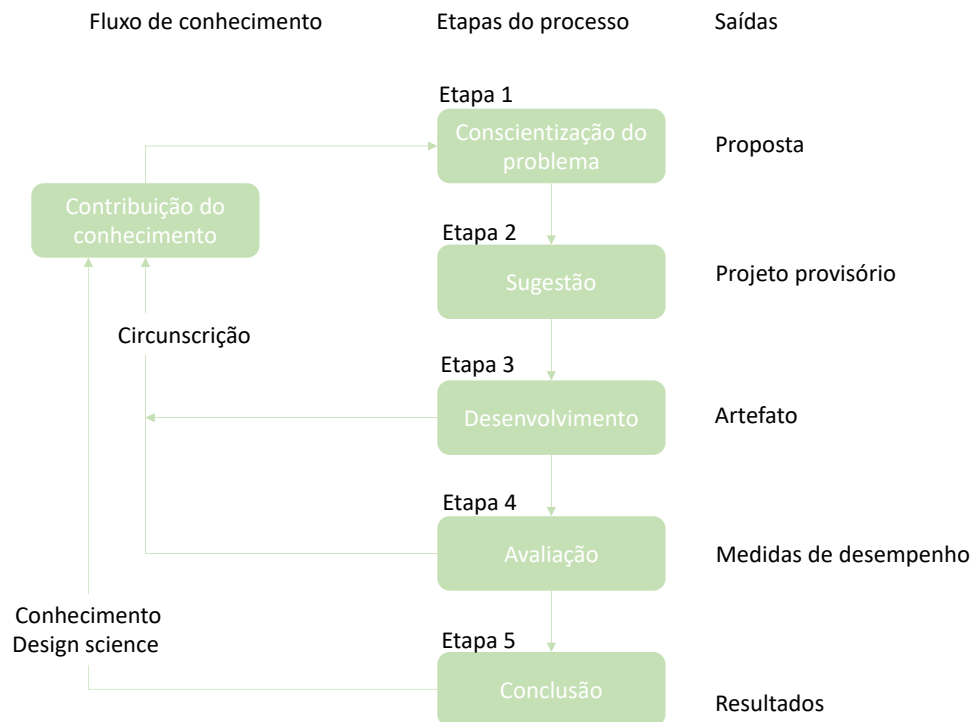
Lacerda *et al.* (2013) apresentam um histórico conceitual a respeito da *Design Science e da Design Science Research*, a importância da definição das Classes de Problemas e dos artefatos gerados no âmbito da pesquisa, além dos principais passos para operacionalizar a *Design Science Research*.

De modo semelhante, Vom Brocke, Hevner e Maedche (2020) apresentam um breve levantamento dos conceitos de DSR como um paradigma de resolução de problemas que busca aprimorar o conhecimento humano por meio da criação de artefatos inovadores. O DSR procura melhorar as bases de conhecimento tecnológico e científico pela criação de artefatos inovadores que resolvam problemas e melhorem o ambiente em que são instanciados.

2.1 MÉTODO DESIGN SCIENCE RESEARCH

O método adotado tem como referência a proposta de Vaishnavi e Kuechler (2004), os quais descrevem o método DSR em um conjunto de etapas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Etapas do Método DSR



Fonte: Vaishnavi e Kuechler (2004).

Etapa 1 – Conscientização dos Problemas

Nesta etapa, há o entendimento do problema a ser solucionado, ou seja, é estabelecido o objetivo que o artefato deve alcançar. Para tal, buscou-se o estado da arte sobre o tema e as lacunas de pesquisas.

Para o entendimento do problema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para reunir material para o desenvolvimento da pesquisa, criando um diálogo, com diferentes pesquisadores, tanto em língua portuguesa como em língua inglesa, que envolvem conhecimentos, ferramentas e inovação tendo como base de referência a gestão de conhecimento e *Habitats de Inovação*. Portanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de artigos, teses e dissertações para elaborar uma síntese de informações relativas à gestão do conhecimento.

Neste momento, detalha-se o procedimento adotado na pesquisa realizada nas bases de dados selecionadas: *SciELO*, *Web of Science*, *Google Acadêmico* e *Science Direct*. Optou-se pela busca avançada, estabelecendo critérios uniformes para todas as consultas, considerando publicações em idioma português e inglês, com período de publicação entre 1990 até 22 de março de 2025. Para garantir precisão

nos resultados, foram utilizadas palavras-chave específicas entre aspas duplas, sempre combinadas pelo operador booleano “AND”, a fim de delimitar os achados conforme os objetivos da pesquisa.

Para a busca relacionada ao tópico 3.1, sobre *habitats* de inovação no Brasil, foram utilizados os seguintes termos em língua portuguesa: "Biotecnologia" AND "*Habitats* de Inovação". Essa pesquisa resultou em 6 estudos na *Web of Science*, 389 no Google Acadêmico, e nenhum artigo nas bases de dados *SciELO* e *ScienceDirect*. Ao realizar a pesquisa em inglês, com os termos "*Biotechnology*" AND "*Innovation Habitats*", não foi encontrada nenhuma publicação nos quatro bancos de dados consultados, totalizando 395 estudos, dos quais foram selecionados 28 para o desenvolvimento do tópico, com base na relevância e adequação ao foco da pesquisa.

No que se refere ao tópico 3.2, conhecimento, liderança e gestão, os descritores aplicados foram “Gestão do Conhecimento” AND “Práticas de Gestão do Conhecimento” AND “Comunicação” retornando 18 resultados na *SciELO*, 320 na *Web of Science*, 1.810 no Google Acadêmico e apenas 2 na *ScienceDirect*. Em língua inglesa, os termos utilizados foram “*Knowledge Management*” AND “*Knowledge Management Practices*” AND “*Communication*”, o que resultou em 76 na *SciELO*, 822 na *Web of Science*, 313 no Google Acadêmico e 702 na *ScienceDirect*. O total de 4.063 estudos foi obtido, após seguir os critérios estabelecidos, 81 foram selecionados para aprofundamento, levando em conta sua pertinência e contribuição ao tema em questão.

A pesquisa do tópico 3.3 sobre a atuação de líderes narcisistas dentro das organizações foi realizada com os termos “Gestão do Conhecimento” AND “Ruídos na Comunicação” AND “Comunicação”, obtendo-se 7 publicações na *Web of Science*, 275 no Google Acadêmico, 1 na *ScienceDirect* e nenhuma em *SciELO*. Já em inglês, os termos utilizados foram “*Knowledge Management*” AND “*Noise in Communication*” AND “*Communication*”, o que resultou em 0 na *SciELO*, 879 na *Web of Science*, 3 no Google Acadêmico e 5 na *ScienceDirect*, totalizando 1.170 estudos, sendo 19 selecionados para aprofundamento, com base em sua relevância e alinhamento com o foco da pesquisa.

Por fim, a busca do tópico 3.4, relacionada às ferramentas para a gestão do conhecimento, utilizou os descritores “Biotecnologia” AND “Gestão do Conhecimento” AND “Práticas de Gestão do Conhecimento”, resultando em apenas 1 publicação na

SciELO, 3 na Web of Science, 179 no Google Acadêmico e 0 na *ScienceDirect*. Para a língua inglesa, foram utilizados os termos “Biotechnology” AND “*Knowledge Management*” AND “*Knowledge Management Practices*”, resultando em 0 na SciELO, 1.170 na *Web of Science*, 45 no Google Acadêmico e 53 na *ScienceDirect*. O total de 2.902 estudos foi obtido, dos quais 41 foram selecionados com base em sua relevância e contribuição específica para o desenvolvimento do tópico.

É importante destacar que a pesquisa por palavras-chave gerou um número elevado de estudos, o que dificultou a seleção de artigos mais relevantes, assim para facilitar a pesquisa foi adotado o método *snowball sampling* ou amostragem em bola de neve, este método auxilia a identificar e explorar as referências bibliográficas dentro das pesquisas selecionadas, criando conexões com outros estudos pertinentes. Ao rastrear as citações dessas referências e explorar as pesquisas que citam os estudos-chave, foi possível identificar novas pesquisas relacionadas ao tema de interesse. Esse processo contribuiu para enriquecer a base de dados da pesquisa e garantir uma cobertura abrangente e aprofundada dos resultados.

As buscas seguiram critérios rigorosos para garantir a relevância e a atualidade das referências selecionadas. Na sequência, foram analisados trabalhos repetidos, bem como aqueles cujos títulos não estavam alinhados ao contexto da pesquisa, garantindo um refinamento mais preciso do material coletado.

Etapa 2 – Sugestão

A etapa 2 do DSR é constituída pela sugestão do artefato, ou seja, de alternativas de soluções para o problema, uma visão para o que foi identificado e detalhado na etapa 1, que destacou a importância e o cuidado com a comunicação verbal entre os diversos atores do *habitat* e inovação, para o estabelecimento e fortalecimento de uma relação de confiança para que ocorram as diversas formas de compartilhamento de conhecimento. Hevner *et al.* (2004) definem um artefato como uma instância física ou representação simbólica. Um artefato é o elemento que conecta o ambiente interno (a própria organização) e o ambiente externo (onde o artefato funcionará), de acordo com Simon (1996). Modelos, construtos, métodos, instanciações e sistemas de informações são exemplos de artefatos (March; Smith, 1995). Tendo como fundamento a definição de Dresch; Lacerda e Antunes (2015), "A

organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo" é o que define o artefato.

A etapa 2 de Sugestão foi conduzida com o apoio das informações obtidas na etapa 1, em que se realizou vasta pesquisa bibliográfica, que embasou e fundamentou a pesquisa com o estado da arte sobre o tema, além de indicar as potenciais lacunas a serem exploradas. Para verificar a validade da suposição de que a comunicação é um fator primordial para o compartilhamento de conhecimentos em *habitats* de inovação, conduziu-se conversas semiestruturadas com alguns profissionais, envolvidos com inovação. Os profissionais foram selecionados por conveniência de modo a representar a área de hubs de inovação, habitats de inovação acadêmicos, pesquisadores e especialistas da área de comunicação e linguagem.

O roteiro da entrevista está descrito no anexo 1.

Etapa 3 – Desenvolvimento

A Etapa 3 corresponde ao desenvolvimento do artefato, fundamentado no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi e na constatação (pela verificação com especialista na etapa 2) de que a comunicação é essencial para promover o compartilhamento de conhecimentos. A revisão da literatura identificou diversas práticas que utilizam ferramentas modernas de tecnologia da comunicação, porém com ênfase no registro, sem promover efetivamente a interatividade e o compartilhamento de conhecimentos. A experiência do autor desta tese na área da psicologia contribuiu para o entendimento da necessidade de incorporar ao modelo SECI a perspectiva de uma comunicação eficiente, caracterizada por clareza, ausência de ruídos e maior assertividade.

O desenvolvimento do artefato foi orientado pelo princípio de que a melhoria da comunicação entre os atores do *habitat* de inovação depende da redução de ruídos na interação, que prejudicam os relacionamentos interpessoais e a colaboração. Assim, foram adotadas técnicas acessíveis e amplamente reconhecidas, como mentoria e dinâmicas de grupo, para integrar ao modelo SECI, mecanismos de comunicação eficiente.

O resultado desta etapa é o artefato em sua versão funcional: uma proposta de modelo que utiliza práticas de gestão da linguagem para otimizar a comunicação e

fomentar o compartilhamento de conhecimentos em habitats de inovação no setor de biotecnologia.

Etapa 4 – Avaliação

A etapa de avaliação consiste na verificação de como o artefato se comporta no ambiente para o qual foi projetado, no caso em habitats de inovação, averiguando a sua capacidade de atender ao objetivo ao qual foi proposto.

A avaliação qualitativa foi realizada a partir da apresentação e explicação do modelo a dois especialistas em áreas da biotecnologia e de inovação, selecionados a partir da rede de contatos do autor da pesquisa.

Etapa 5 – Conclusão

A etapa de conclusão tem como foco a consolidação e síntese dos resultados do artefato proposto para o problema que buscou contribuir na solução ou na sua mitigação. Nesta pesquisa, a etapa de conclusão do artefato é descrita de modo qualitativo e descritivo.

2.2 REPLICABILIDADE DA PESQUISA

A ciência busca produzir conhecimento confiável e objetivo. Para isso, os resultados de uma pesquisa acadêmica devem ser reproduzíveis por outros pesquisadores, em condições semelhantes, para confirmar sua validade, refutar ou ampliar descobertas anteriores, criando uma base sólida para novas investigações. A replicabilidade exige que os métodos, dados e procedimentos sejam descritos de forma clara e transparente, permitindo que outros cientistas sigam o mesmo caminho. Isso reforça a objetividade, reduzindo a dependência de interpretações subjetivas ou manipulações. Experimentos replicáveis ajudam a identificar erros metodológicos, fraudes ou vieses, garantindo que o conhecimento científico seja corrigido e aprimorado ao longo do tempo. Se um resultado não pode ser replicado, sua credibilidade é questionada, pois pode ser fruto de erro, viés ou condições específicas não generalizáveis.

Assim, a replicabilidade é um princípio fundamental da ciência, e o DSR, como abordagem científica, atende este princípio. Replicar o processo ou o artefato em contextos semelhantes ajuda a confirmar a robustez da solução. A metodologia DSR (*Design Science Research*) é replicável, pois busca combinar rigor científico com soluções práticas, o que exige clareza e transparência para que outros pesquisadores ou profissionais possam reproduzir ou adaptar o processo. Contudo, como o DSR tem foco em uma classe de problemas práticos, que estão diretamente associados ao contexto, a replicabilidade depende também dos problemas abordados, que podem gerar contextos diversos, modificando o resultado.

Para contornar essa questão, a replicabilidade deve focar no processo (método DSR) e nos princípios do artefato, mais do que em uma reprodução idêntica do resultado. A natureza iterativa do DSR implica que a replicação pode não ser linear, mas sim adaptativa. Outros pesquisadores podem seguir o mesmo processo, mas ajustar o artefato para novos contextos, o que é esperado e desejável.

Hevner *et al.* (2004), Peffers *et al.* (2007) e Vaishnavi e Kuechler (2004) complementam essa visão ao destacar o rigor e a comunicação transparente que devem ser seguidos na metodologia DSR. Abordam a DSR como um processo iterativo e enfatizam a documentação detalhada do ciclo de design, incluindo os passos de reflexão e aprendizado. Essa documentação é essencial para que outros possam seguir o mesmo processo, tornando-o replicável.

3. REVISÃO DA LITERATURA: O QUE DIZEM AS PESQUISAS

3.1 *HABITAT* DE INOVAÇÃO

O contexto desta pesquisa aborda de modo específico o ambiente de inovação, que de modo geral está inserido no que chamamos de ecossistema de inovação. Pode conceituar um ecossistema de inovação como um ambiente dinâmico (espaços como parques tecnológicos, incubadoras e *coworkings*) composto por diversos atores fortemente interconectados, como empresas de todos os tamanhos, *startups*, universidades, centros de pesquisa, investidores, que colaboram a partir de uma rede de contatos de mão de obra qualificada e especializada estabelecida e um conselho de governança, para fomentar a criação, desenvolvimento e comercialização de inovações. A relação entre os atores se caracteriza pela confiança, troca de conhecimento, recursos financeiros, tecnologia e ideias, apoiados por políticas públicas, infraestrutura e pela cultura empreendedora. O objetivo de um ecossistema de inovação é acelerar o progresso tecnológico e econômico, mediante ao risco inerente ao processo, promovendo soluções criativas para desafios locais ou globais. A *Silicon Valley* (Estados Unidos) é o ecossistema mais icônico do mundo, localizado na Califórnia, é o berço de gigantes como *Apple*, *Google*, e abriga milhares de startups de tecnologia.

Esta subseção busca descrever, especificamente os *Habitats* de Inovação e como impulsionam o desenvolvimento científico e tecnológico no país, destacando alguns *Habitats* de Inovação; em especial os centros de inovação tecnológicos, os quais contam com o estímulo das iniciativas privadas para o desenvolvimento de projetos inovadores.

Segundo Smilor e Gill (1986), *Habitat* de Inovação é um lugar elaborado com o objetivo de dar suporte ao desenvolvimento de novas empresas e que oferece inúmeras variedades de serviços e suporte à geração de empresas. O *Habitat* de Inovação busca unir absolutamente talento, tecnologia, capital e conhecimento para impulsionar o potencial empreendedor, estimular a comercialização de tecnologia e incentivar o desenvolvimento de novas corporações. Isso se dá sob uma diversidade

de nomes contendo “incubadoras”, “centros de inovação”, “centro comercial” e “centro tecnológico e empresarial”.

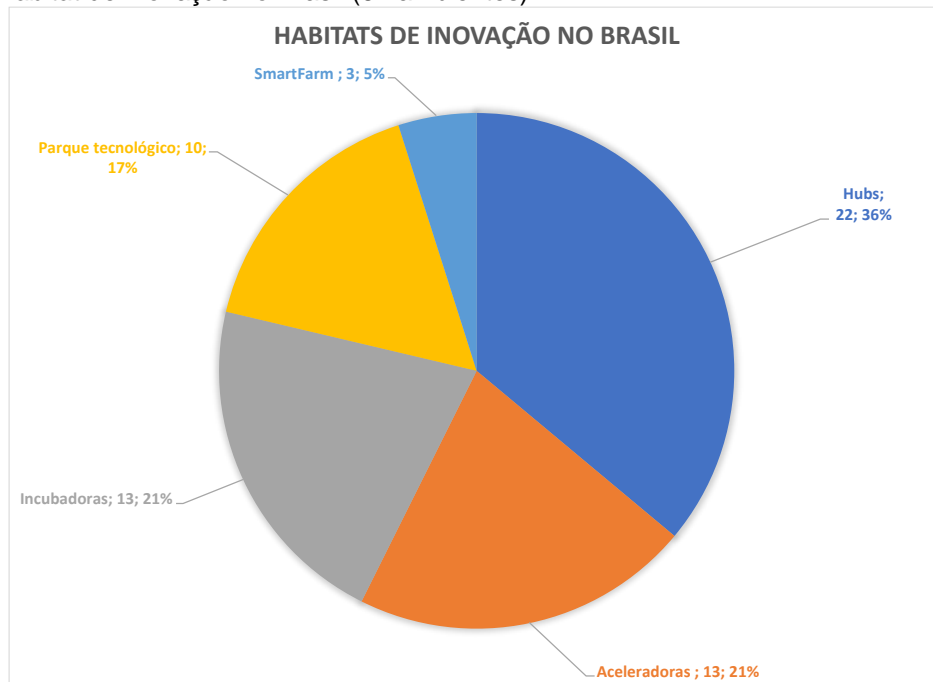
Os *Habitats* de Inovação (HI) têm se consolidados como estruturas que colaboram para impulsionar a economia nas regiões do Brasil, colaborando com novas formas de negócio. Os ambientes inovadores se diferenciam do tradicional por destacarem talentos e compartilharem conhecimento, estimulando a criatividade. Dentro deste contexto, as universidades e grupos de pesquisas podem atuar pela mediação, de forma acessível aos pequenos empreendedores, pois a inovação é uma alavanca para o empreendedor. É importante salientar que muitas empresas morrem antes do primeiro ano de vida por diversos fatores, e a falta de produtos inovadores é um desses (Flôr *et al.*, 2018).

Os ambientes inovadores aceleram e agilizam os processos de tomada de decisão, produzindo benefícios para o empreendedor, colaborando com o desenvolvimento do negócio, fazendo parcerias estratégicas e possibilitando o acesso a novas tecnologias (Matos, 2018). Desse modo, os HI surgem para contribuir com oportunidades para o empreendedor de conectá-lo com uma diversidade de parcerias e oportunidades de geração de ideias inovadoras.

Para Matos (2018), os *Habitats* de Inovação são importantes para a economia das cidades sob a perspectiva de iniciativas na área de inovação. Mas, mesmo com todos os benefícios destacados, os ambientes inovadores crescem de forma lenta, sendo o estado de São Paulo o que apresenta o número mais elevado de ambientes inovadores, em comparação com os outros estados, como pode ser verificado nos gráficos 1 e 2, os quais apresentam as 5 regiões com mais HI.

No gráfico 1, observa-se a distribuição do HI no Brasil com destaque a respeito à baixa porcentagem relacionadas aos ambientes *SmartFarm* com apenas 3,5% do total; outro destaque é dado aos *Hubs* que ocupam quase 23% do total de HI no Brasil.

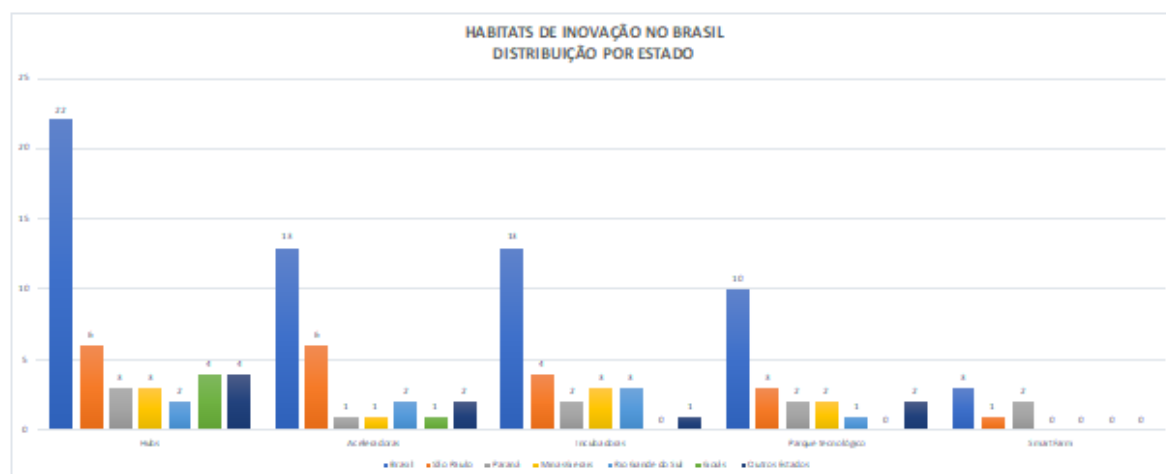
A partir da análise do gráfico 2, é possível observar que sul e sudeste são as regiões mais inovadoras do país e o estado de São Paulo ocupa o topo da lista, seguido de Paraná, Minas Gerais e Rio grande do Sul e, por fim, Goiás. Com base nos dados disponíveis até setembro de 2021 (BRASIL, 2022), observa-se que nos estados do Rio Grande do Sul e Goiás não existe nenhum ambiente do tipo *SmartFarm*.

Gráfico 1: *Habitat* de Inovação no Brasil (61 ambientes)

Fonte: Brasil (2022).

É fundamental reconhecer que a inovação é o principal diferencial competitivo para as empresas no mundo todo. Conforme Rocha (2021), o Brasil é o 62º colocado em inovação no *ranking* mundial; e, segundo o índice de inovação global (*Global Innovation Index*), embora o Brasil seja a maior economia entre os países da América Latina a nação está atrás do Chile no quesito inovação. A capacidade de inovação exige que os novos empreendedores busquem soluções mais disruptivas, avaliem e monitorem o seu mercado e foquem em novas tecnologias para que seu empreendimento se destaque.

O empreendedor tem de ser capaz de identificar problemas, buscar por ideias criativas e inovadoras, desenvolver competências, compreender a importância da liderança, desenvolver estratégias de negócio e da rede de relacionamentos e liderar equipes (Rocha, 2021). Por conseguinte, Rocha (2021) comenta que os *Habitats* de Inovação se tornaram uma parceria para as micros e pequenas empresas, colaborando para que estas se destaquem no mercado, por contribuírem com a capacidade de inovação e auxiliarem na superação dos desafios, fortalecendo a consolidação de suas estratégias de inovação.

Gráfico 2: Distribuição dos *Habitats* de Inovação por Estado

Fonte: Adaptado de Brasil (2022).

A nova geração de gestores – que envolve o conhecimento, inovação e interação – está incluída em um ambiente globalizado, situado na era da informação; portanto, surge a necessidade de ambientes diferenciados e inovadores, tendo como base a tecnologia, fazendo com que novas organizações que envolvam as instituições de ensino superior surjam para alavancar a economia do país (Matos, 2018).

Matos (2018) cita que os HI surgem para incentivar a inovação e a criação de um ambiente tecnológico, tornando-se relevante para o desenvolvimento das organizações novas e antigas. Essas organizações se coordenam de diferentes formas – podendo ser configuradas como: *Hubs*, *Incubadoras*, *Smart Farm Lab*, *Aceleradoras* e *Parques Tecnológicos* – e devem seguir algumas condições básicas de acordo com seu desenvolvimento.

Em suma, os *Habitats* de Inovação são locais físicos ou digitais que incentivam a geração, evolução e aplicação de conceitos inovadores. São espaços que promovem e incentivam o desenvolvimento e o empreendedorismo, o compartilhamento de saberes e a conexão entre empresas, cientistas e potenciais fontes de financiamento. Esses *Habitats* podem ser Parques Tecnológicos, *Incubadoras*, *Centros de Inovação*, *Aceleradoras*, dentre outras. Além de oferecer infraestrutura, *networking*, mentoria e acesso a recursos financeiros, ajudando a desenvolver condições propícias para o surgimento e o crescimento de empreendimentos baseados em tecnologia.

3.1.1 Centros de inovação

Os Centros de Inovação (CI) são ambientes estruturados, focados no estímulo de desenvolvimento e fortalecimento de pequenas e médias empresas e baseados em novas tecnologias. O surgimento dos Centros de Inovação se deu no início na década de 1980 na Alemanha e foi disseminado para outros países como Suíça e Áustria. Seu conceito ganhou características mais adaptadas, complexas e robustas (Thierstein; Wilhelm, 2001).

Os Centros de Inovação são espaços estrategicamente desenvolvidos para promover e dar suporte ao empreendedorismo inovador, com a finalidade de criar e expandir negócios inovadores, impulsionar negociações estratégicas, facilitar acordos comerciais, promover a transformação cultural e ativar o ecossistema (Teixeira *et al.*, 2021).

Méro (2020) define um Centro de Inovação como um espaço dinâmico e estratégico, seja ele físico ou virtual, destinado a reunir empreendedores visionários, *startups* e projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de empresas consolidadas. Este conceito vai além de uma mera localização física, configurando-se como um ecossistema centrado na promoção de conhecimento e impulsionado pela cultura da inovação e do empreendedorismo.

Portanto, Centro de Inovação é um conceito que abrange espaços físicos, como edifícios ou grupos de edifícios colocalizados, dedicados a oferecer suporte e fomentar o crescimento de empresas inovadoras, inclusive *startups*. Para Morisson (2019), os Centros de Inovação são mais que meras estruturas físicas: são ecossistemas dinâmicos que proporcionam um ambiente propício para o desenvolvimento de ideias pioneiras e empreendimento disruptivos.

Alves (2020) amplia a compreensão dos Centros de Inovação definindo-os como polos dinâmicos de criação colaborativa. Esses centros não apenas oferecem um espaço físico ou virtual, mas atuam como portas de entrada estratégicas, facilitando a conexão entre estudantes, jovens profissionais e empresas. Nesse contexto, eles se tornam facilitadores essenciais para o desenvolvimento de relações de negócio promissoras.

Catini (2021) destaca que os Centros de Inovação possibilitam uma conexão organizada entre empresas, instituições de ensino e governo, adotando o reconhecido

modelo Tríplice Hélice². Essa abordagem se consolida como uma estrutura estratégica, promovendo uma colaboração sinérgica entre setores-chave.

Ao estabelecer a tríplice conexão, os Centros de Inovação não apenas fornecem um ambiente propício para o desenvolvimento de negócios e pesquisas avançadas, mas também atuam como agentes de fomento à inovação, integrando esforços coletivos para impulsionar o progresso tecnológico e econômico (Catini, 2021).

Nesse contexto, o modelo Tríplice Hélice se destaca como uma abordagem eficaz para alinhar os interesses de empresas, instituições acadêmicas e o setor público, criando um ecossistema dinâmico e colaborativo que potencializa o impacto inovador.

Os Centros de Inovação proporcionam um ambiente propício para a interação entre indivíduos de diferentes perfis, fomentando a criação conjunta e o surgimento de oportunidades estratégicas. Dessa forma, esses centros desempenham um papel central na geração de parcerias e no estímulo ao intercâmbio de conhecimentos, consolidando-se como elementos fundamentais na dinâmica de ecossistemas empreendedores e inovadores (Alves, 2020).

Ainda, segundo Alves (2020), é importante destacar que os Centros de Inovação possuem uma abordagem focalizada na especialização inteligente da região. Esses centros, em períodos determinados, buscam catalisar a colaboração, cultivando um ambiente propício para a materialização de ideias inovadoras e soluções tecnológicas avançadas. O alvo principal é não apenas impulsionar a economia local, mas também criar uma comunidade vibrante e colaborativa, cuja interação e troca de conhecimento são fundamentais para o progresso sustentável e a competitividade regional.

Menezes (2021) sublinha que os Centros de Inovação Tecnológica concentram sua atenção primordial em criar um ambiente – seja ele físico ou virtual – capaz de não só acolher, como também impulsionar e capacitar, empresas locais na incessante busca por soluções inovadoras no cenário de mercado atual.

Esses centros, concebidos estrategicamente, visam não apenas fornecer um espaço físico, mas também atuar como um ecossistema inovador, onde as empresas

² Sendo um modelo de inovação no qual a universidade, a indústria e o governo, como setores institucionais primários, interagindo entre si para a promoção do desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo (Leite, Fabris, 2024).

são incentivadas a explorarem novas ideias, desenvolverem tecnologias avançadas e se prepararem para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente de negócios contemporâneo (Menezes, 2021).

O autor referenciado também considera que, ao propiciar um ambiente que transcende as barreiras físicas, os Centros de Inovação Tecnológica almejam criar uma sinergia entre empresas locais, instituições de pesquisa e profissionais, cultivando uma cultura colaborativa que estimula o compartilhamento de conhecimentos e a criação conjunta. Nesse contexto, esses centros atuam como facilitadores logísticos, nutrindo um ecossistema dinâmico onde a inovação é fomentada e, indissociavelmente, as empresas locais são preparadas para enfrentar os desafios e oportunidades emergentes no cenário tecnológico em constante evolução.

Em sua essência, esses centros representam espaços dinâmicos e interativos destinados a acelerar processos inovadores, estimular a colaboração entre diferentes atores e fomentar o surgimento de novas ideias e soluções (Teixeira *et al.*, 2021); sua missão abrange não apenas a promoção, mas também o apoio essencial ao desenvolvimento de negócios inovadores, por meio de ideias criativas e iniciativas empreendedoras.

Teixeira *et al.* (2021) destaca que os Centros de Inovação são considerados arenas para o desenvolvimento de tecnologias e práticas inovadoras e desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente propício para a mudança cultural e na promoção de parcerias estratégicas que impulsionam o progresso em diversos setores.

Diante desse contexto, Bonho (2020) afirma que os Centros de Inovação têm como objetivo central impulsionar a produção de tecnologia e de conhecimento, atuando de maneira proativa em diversas frentes: primeiramente, procurando promover o desenvolvimento regional, desempenhando um papel essencial como propulsores econômicos e tecnológicos em suas áreas de influência; e, paralelamente, o foco recai sobre o desenvolvimento de inovações por meio de iniciativas empresariais, fomentando práticas inovadoras que transformem ideias em soluções tangíveis, promovendo, portanto, a competitividade e o progresso tecnológico. Além disso, a função dos Centros de Inovação transcende a esfera econômica, incorporando mudanças culturais ao estabelecer um ambiente favorável

à criatividade, ao pensamento e à aceitação da experimentação como parte do processo de inovação. A promoção de uma cultura voltada para a inovação e o empreendedorismo se torna, pois, uma peça-chave na dinâmica desses centros.

A abordagem estratégica inclui o estabelecimento de parcerias sólidas, seguindo as diretrizes discutidas por Abdala *et al.* (2016), envolvendo atores-chave para criar uma conexão que potencialize a eficácia dos Centros de Inovação. Tais parcerias – sejam elas entre empresas, instituições de ensino, governo ou outros setores – fortalecem o intercâmbio de conhecimento e recursos, contribuindo para a consolidação e sustentabilidade do ecossistema inovador.

Pode-se, também, conceituar o Centro de Inovação como uma comunidade física ou virtual, que dispõe de instalações, serviços, mentorias e consultorias compartilhadas, os quais visam conectar e/ou otimizar as atividades de pesquisa e a comercialização. Logo, o desenvolvimento de novos conhecimentos é centralizado, com foco na cultura da inovação e empreendedorismo; sobretudo para a criação, prototipação, produção e comercialização de serviços, processos e produtos tecnológicos destinados à especialização da região (Abdala *et al.*, 2016).

Deste modo, o objetivo dos Centros de Inovação é estimular a produção de tecnologia e conhecimento, principalmente (Abdala *et al.*, 2016):

- Promover o desenvolvimento regional;
- Desenvolver inovações por meio de negócios;
- Oferecer instalações, serviços e recursos compartilhados;
- Promover cultura e conexão da inovação e empreendedorismo;
- Desenhar como os atores dos centros irão trabalhar em parceria.

Assim, os Centros de Inovação desempenham um papel fundamental, agindo como motores do desenvolvimento regional, impulsionadores de inovações e agentes de mudanças culturais. Por meio de práticas inovadoras, parcerias estratégicas e uma cultura centrada na inovação, esses centros não somente respondem aos desafios tecnológicos do presente, mas também moldam ativamente o futuro, consolidando-se como atores fundamentais na promoção do progresso e da competitividade em diversas esferas.

3.1.2 Hubs de Inovação

Hubs de inovação são ambientes (físicos ou *on-line* a partir de plataformas virtuais) que integram e estimulam a interação entre diversos atores de um ecossistema de inovação, como *startups*, empresas, instituições de ensino e pesquisa, além de investidores. Os *hubs* favorecem o *networking* e as conexões para desenvolvimento de soluções inovadoras. São ambientes baseados na filosofia da inovação aberta, que buscam, por meio da parceria, gerar oportunidades de propostas soluções inovadoras. Nestes ambientes, existe a oportunidade de compartilhamento do conhecimento por meio de cursos, *workshops* e palestras de parceiros do *hub*. Muitos *hubs* têm a estrutura de laboratórios para experimentação e construção de protótipos, além de incubadoras e aceleradoras (Sebrae, 2023).

Os *Hubs* se conectam com diferentes setores e servem como espaço de colaboração, prestando serviços focados em *startups*. Matos (2018) cita que os *hubs* funcionam como ímãs, atraindo empresas e interessados em investir, criando uma atmosfera mais adequada para a geração de negócios.

De modo semelhante, Cytryn (2017) observa que os *hubs* são especializados em criar ambientes inovadores, que devem ser adaptativos, como no período da pandemia, quando as empresas foram obrigadas a migrar todas as atividades e eventos para a forma *on-line* – o que funcionou muito bem para os *hubs*. Para Matos (2018), espaços virtuais possibilitaram um alcance de público maior do que o esperado, deixando as barreiras físicas de lado e movimentando o mercado.

Algumas regiões como o Sudeste e o Sul do país concentram o maior número de *hubs*, sendo alguns exemplos: o hub Cabo Itaú, tendo como responsáveis o Itaú Unibanco e a *Redpoint Venture*, que procuraram fazer uma conexão entre corporações e *startups*; a *Inovabra Habitat*, tendo como responsável o Bradesco. Outros exemplos são, em Belo Horizonte, o Órbi, em Santa Catarina o Acate e, em Curitiba, o *Jupter* (Cytryn, 2017).

De acordo com Cytryn (2017), existem instituições de pesquisa que fornecem suporte e apoio ao empreendedor e têm como objetivo guiar esse trabalhador desde as funções mais básicas até as mais complexas, como fusão e aquisição, por meio da proximidade com os *hubs*. É importante salientar, ainda, a importância dos ambientes de inovação que aceleram o crescimento de *hubs*, inclusive no Norte e Nordeste. Além

disso, mesmo com muitos benefícios oferecidos, os *hubs* ainda enfrentam dificuldades, que necessitam ser superadas – por meio, a exemplo, da ampliação dos investimentos, custos e infraestrutura.

3.1.3 Incubadoras e o Desenvolvimento Tecnológico

A incubadora é um agente de inovação com um papel bem definido nos ecossistemas de inovação, pois tem como objetivo auxiliar micro e pequenas empresas de bases tecnológicas em sua fase inicial ou em operação. Em geral, as empresas estão vinculadas a universidades e parques tecnológicos (Cecato *et al.*, 2024).

Azevedo e Teixeira (2016) destacam que as incubadoras oferecem serviços de apoio nas áreas de *marketing* e recursos humanos, tendo como característica principal oferecer um serviço eficiente e customizado, por meio de suporte técnico, gerencial e formação complementar que facilitem o desenvolvimento tecnológico da empresa, para ampliar sua maturidade.

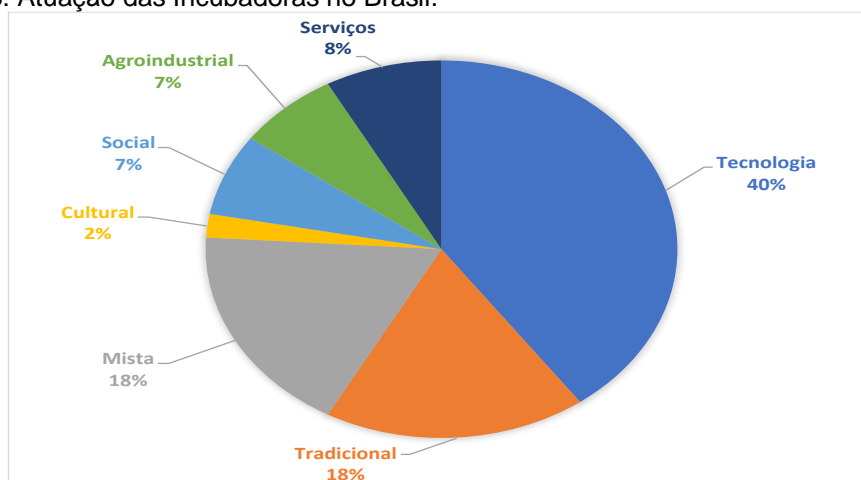
As incubadoras têm como conceito a oferta de espaço compartilhado e de recursos, sendo o principal local para a formação de micros e pequenos negócios inovadores. Com o auxílio das incubadoras, as empresas podem ser acompanhadas desde a fase inicial, com a definição de conceitos de gestão de empresas e modelos de negócio, criando condições para que sejam competitivas no mercado (Inbia, 2017).

As incubadoras permitem que a empresa adquira valores e consiga superar os obstáculos existentes, especialmente nos primeiros anos de funcionamento, e seguir no mercado com sucesso, diversificando e comercializando novos produtos e tecnologias (Inbia, 2017; Souza; Nascimento, 2024).

As incubadoras oferecem instalações para escritórios, sala de reunião, demonstração de produtos, entre outros benefícios, que são adquiridos por meio de instituições parceiras de ensino e pesquisa, iniciativas privadas ou órgãos governamentais, favorecendo o empreendedor. É importante salientar que empresas já consolidadas também podem participar e receber apoio da incubadora, desde que possuam um projeto a ser melhorado ou desenvolvam novos produtos que sejam inovadores.

As incubadoras começam a se especializar conforme o empreendimento e as instituições, onde se encontram instaladas, exercendo atuação em diferentes áreas, como cultura, artes, agroindústria, tecnologia, entre outros (Angelya; Rahaman; Pradesan (2012).

Gráfico 3: Atuação das Incubadoras no Brasil.



Fonte: Adaptado de Angelya; Rahaman e Pradesan (2012).

3.1.4 *Smart Farm Lab*: o *Habitat* Inovador na Transformação Agropecuária

O *Smart Farm Lab* ganha espaço e evolui com a transformação digital da agropecuária. A agricultura vem se transformando e aproveitando a tecnologia de informação e comunicação para facilitar o processo e torná-lo mais eficiente e produtivo, pela combinação de tecnologias para fornecer informações significativas, praticamente em tempo real. As técnicas incorporam um conjunto de tecnologias digitais e de precisão, utilizando drones, sensores, inteligência artificial e têm auxiliado no desenvolvimento de modelos de agricultura. Os *Smart Farm Lab* são os responsáveis pela conexão dos usuários com empresas e instituições públicas, por meio da codificação dos conhecimentos da vida real em novas soluções ou modelos de negócio que geram a inovação (Mog, 2023).

No total, existem somente três *Smart Farm Lab* de uso real de tecnologias digitais na agropecuária, no Brasil: AgNest, em Jaguariúna/SP; *Biopark*, em Toledo/PR; e Cocriagro *Smart Farm*, em Londrina/PR – todas com um banco de dados organizado que colabora com os agricultores para tomadas de decisões bem fundamentadas (Grady; O'Hare, 2017).

3.1.5 Aceleradoras

As aceleradoras de negócios surgiram no começo da década de 2000, nos Estados Unidos, como uma resposta à necessidade de acelerar *startups* de forma mais ágil e eficiente. O conceito ganhou popularidade por meio do programa *Y Combinator*, estabelecido em 2005 por Paul Graham e outros empresários, fornecendo financiamento inicial, orientação e recursos para startups em ascensão (Depiné; Teixeira, 2018).

As empresas começaram a implementar programas de aceleração, cada um com sua estratégia particular, fornecendo capital, orientação, rede de contatos e recursos para *startups* em fase inicial. As aceleradoras se tornaram populares no Brasil a partir da década de 2010. Organizações como *ACE Startups* e *Darwin Startups* foram pioneiras na implementação de programas de aceleração, oferecendo apoio financeiro e estratégico para startups do Brasil. A Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento (ABRAII) foi estabelecida em 2014 com a finalidade de coordenar esforços para o avanço do ecossistema de empreendedorismo, angariar fundos para *startups* e promover a inovação tecnológica no país (Rau *et al.*, 2024).

As aceleradoras são ambientes inovadores, geralmente privados, responsáveis por ajudar durante o processo de desenvolvimento das *startups*, por meio de apoio técnico, operacional, abrindo possibilidades de aprendizagem organizacional e colaborando para que a *startup* evolua e se destaque no mercado, alavancando seus projetos e negócios (Flôr *et al.*, 2018; Madona, 2024).

Portando, os objetivos das aceleradoras são muito parecidos com os das incubadoras, mas, no caso das aceleradoras, estas são incumbidas de capacitar os responsáveis por pequenos negócios de forma mais rápida – diante desse contexto, as aceleradoras capacitam os pequenos negócios de forma mais rápida.

De acordo com Flôr *et al.* (2018), as aceleradoras são ambientes inovadores voltados para o desenvolvimento dos pequenos negócios, visando alavancar o crescimento do empreendimento, por meio de mentorias, *network*, apresentando um planejamento completo para o desenvolvimento da organização, podendo, inclusive, oferecer suporte financeiro em troca da participação societária.

Por conseguinte, as aceleradoras são responsáveis por validar e potencializar o crescimento dos pequenos empreendimentos, impactando-os a ponto de serem mais competitivos e conquistarem a sustentabilidade financeira. As aceleradoras estão voltadas para as empresas que já faturam e possuem clientes, ao contrário das incubadoras que se dedicam aos empreendimentos que ainda estão sendo implantados (Flôr *et al.*, 2018).

Os estudos de Flôr *et al.* (2018) elucidam que, no Brasil, existem aproximadamente sessenta e duas (62) aceleradoras e muitas não mantêm seus *sites* atualizados, o que dificulta a tarefa de adquirir informações. Nesse ínterim, São Paulo é o estado que apresenta o maior número de aceleradoras, atuando com empreendimento escaláveis e inovadores, em áreas diversificadas, como automação, energia, saúde, modelagem computacional, entre outros.

De forma geral, as aceleradoras têm como objetivo colaborar com o pequeno empreendedor de forma a alcançar resultados satisfatórios, por meio de uma nova formulação do negócio, trazendo uma nova visão competitiva para que o empreendedor consiga se firmar e progredir com o empreendimento de forma rápida.

3.1.6 Parques Tecnológicos

Atualmente, as instituições de ensino superior e pesquisas são responsáveis pela rapidez com que as áreas tecnológicas se desenvolvem; o que fortalece o envolvimento e a parceria com as empresas, para o desenvolvimento de projetos, muitas vezes com apoio governamental. As pesquisas trazem ideias tecnicamente inovadoras para criação e crescimento de micros e pequenos empreendimentos (Depiné; Teixeira, 2018).

Hauser *et al.* (2015) afirmam que os ambientes institucionais exercem influência na capacidade de inovar, tornando os empreendimentos mais eficientes e, ao mesmo tempo, competitivos, difundindo o conhecimento por meio da aprendizagem por interação, fazendo com que os ambientes de aprendizagem estabeleçam um elo entre o conhecimento e a interação entre empresas e instituições de pesquisa, contribuindo para com a economia do país. Portanto, para que haja inovação, é necessário um conjunto de fatores de cunho social, institucional e cultural.

Diante do que foi exposto, constata-se que o *habitat* de inovação é um ambiente responsável por criar tendências, desenvolver produtos e impulsionar a economia com a utilização da tecnologia, por meio dos ativos de conhecimento que são destacados pelos parques tecnológicos que, por sua vez, são empreendimentos que promovem ciência, tecnologia e inovação e oferecem oportunidades para que os empreendedores transformem suas pesquisas em produtos com a colaboração das universidades e centros de pesquisas (Hauser *et al.*, 2015).

Para Pazetto e Beuren (2022), os Parques Tecnológicos (PT) se tornam realidade do país, incentivando novos negócios, por meio de mecanismos eficientes para alavancar o desenvolvimento socioeconômico, envolvendo governo, empresas e universidades. É importante destacar que, para que um parque tecnológico funcione, é necessário ter como aliadas empresas multinacionais que escolhem o lugar e instalam seus centros de pesquisa e desenvolvimento.

A implementação de um Parque Tecnológico, além de ser um *habitat* de inovação, cria empregos de alta qualificação, pois, uma vez que possuem laboratórios de alta qualidade, grande parte dessas vagas são ocupadas por estudantes das universidades que estão vinculadas ao parque (Hauser *et al.*, 2015)

Os Parques Tecnológicos são os responsáveis por potencializar a inovação para as pequenas empresas e têm como objetivo atuar como um elo entre as instituições de ensino superior e as empresas, fazendo a ligação entre pesquisadores e empreendedores, influenciando no desenvolvimento da economia, tendo como base o conhecimento (Depiné; Teixeira, 2018).

Além de prover espaços para negócios, com base no conhecimento e inovação, os Parques Tecnológicos criam ferramentas com potencial para transformar as empresas e seu entorno, abrigando centros de pesquisas, empresas de base tecnológica, incubadoras, aceleradoras, espaços para feiras, treinamentos, exposições e desenvolvimento mercadológico (Depiné; Teixeira, 2018).

Para que os parques sejam eficientes, eles necessitam desenvolver capacidades, principalmente de gestão e inovação, a fim de impactar o desenvolvimento da cooperação entre a instituição de pesquisa e os poderes público e privado, desenvolvendo ações voltadas para o desenvolvimento local e regional, direcionados para que novos empreendimentos se tornem competitivos (Hauser *et al.*, 2015).

De acordo com Pazetto e Beuren (2022), os Parques Tecnológicos enfrentam muitos desafios, pois são responsáveis por projetos que envolvem alta complexidade e riscos elevados, estabelecidos dentro de um cenário incerto, não sendo possível, portanto, a projeção de resultados futuros.

Por outro lado, os Parques Tecnológicos trazem como vantagens, o estímulo à consciência social e coletiva, apresentando a importância da tecnologia e da inovação para o desenvolvimento do empreendimento, trabalhando com conceitos globais, pela conexão com parques localizados em outras regiões (Hauser *et al.*, 2015).

3.2 CONHECIMENTO, LIDERANÇA E GESTÃO

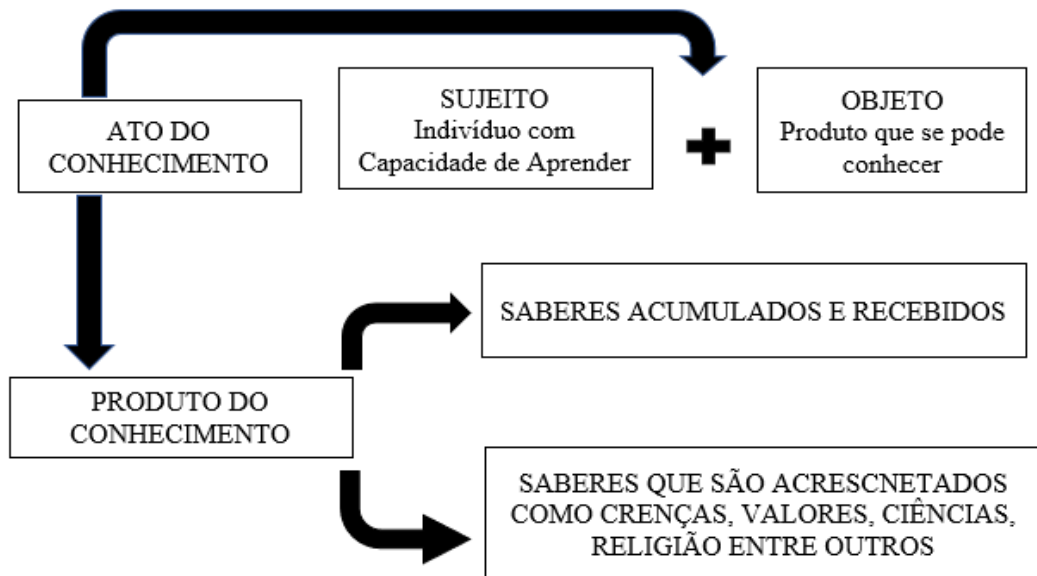
Nesta seção, serão estabelecidos pressupostos básicos sobre o conhecimento e a gestão. Nesse sentido, inicialmente serão discutidos conceitos, tipos de conhecimento e a importância do conhecimento para a gestão nas organizações, criando um diálogo entre os pesquisadores.

3.2.1 O Conhecimento

O conhecimento é um meio que precisa ser classificado como um ativo relevante para a organização, já que atinge diversos setores, contribuindo, dessa forma, para uma gestão mais produtiva, almejando percorrer novos caminhos de diferenciação e aperfeiçoamento no mercado (Tomomitsu; Carvalho; Moraes, 2018).

De acordo com Tomomitsu, Carvalho e Moraes (2018), os indivíduos necessitam enfrentar novos desafios, esforços que resultam em novo conhecimento. Esse processo configura um intercâmbio entre dois ou mais elementos, o que envolve muitas vezes uma estruturação (ou reestruturação) das circunstâncias, além da alteração, percepção e expectativas que envolvem os indivíduos em um ato de conhecimento, como é exposto na figura 2:

Figura 2: Ato do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Branco (2019).

Observa-se que o ato do conhecimento está relacionado aos indivíduos estabelecendo uma relação direta que une o sujeito ao objeto que necessita ser conhecido. Portanto, trata-se de um conjunto que saberes que são acumulados e recebidos e, pelos quais, surgem as ideias para se chegar à resolução de problemas (Branco, 2019). Isto posto, o conhecimento gerado colabora com o processo de inovação, propiciando uma aprendizagem significativa envolvendo os indivíduos e as organizações, de forma diversificada, conforme o momento e o ambiente em que se desenvolvem as trocas de experiências.

Um estudo realizado por Hilbert (2011) descreve um grupo de indivíduos expostos a um número elevado de conhecimento, chegando a lerem aproximadamente 174 jornais por dia. Esse grande volume de informações é acessado por meio da tecnologia. Atualmente, este crescimento vem aumentando rapidamente e, segundo os dados do IBGE (2021), a *internet* (compreendendo seu uso por meio de celulares, computadores, tablets, etc.) é um dos maiores alavancadores de aquisição e exposição do conhecimento em todo o mundo chegando a atingir, por exemplo, cerca de 88,1% dos estudantes no Brasil, apesar de 4,1 milhões de discentes da rede pública não terem acesso à *internet*. Isso demonstra que o conhecimento na modernidade é voraz, veloz e infinito, mesmo havendo uma grande deficiência quanto à sua distribuição, principalmente em países como o Brasil.

3.2.2 Tipos de Conhecimento

O conhecimento existe por causa da forma como o indivíduo procura conhecer e, ao mesmo tempo, interpretar o mundo. Cada conhecimento possui um tipo específico (Conhecimento Científico; Teológico; Empírico; filosófico e Mítico) e assim se destaca dos demais tipos de habilidades a inteligência cria possibilidades no indivíduo para produzir uma série de conhecimentos, muitos com bases na própria vivência; desde que nasce, o indivíduo está exposto ao conhecimento e vive esse processo até o final da vida, os tipos de conhecimento vão se articulando e essa variedade é responsável pelos diferentes tipos de conhecimento que podem ser: mítico, religioso, empírico, científico e filosófico (Cyrino; Penha, 1992).

Para Fonseca (2018), o conhecimento mítico tem como base a crença e existe por causa das explicações transmitidas por meio dos poemas e narrativas, voltadas para os seres sobrenaturais e/ou divinos. Portanto, surgem a partir dos mitos e têm como principal característica o caráter fabuloso.

O conhecimento mítico não busca explicações relacionadas à natureza da vida em sociedade. Ele é adquirido através da tradição oral, como, por exemplo, o conhecimento que era transmitido pelos rapsodos³ durante a Grécia antiga, o qual surgiu para explicar os seres que eram considerados superiores aos indivíduos, sendo objetos de crença ou fé e constituem uma verdade sem questionamento, críticas ou mesmo discussões (Fonseca, 2018).

Cyrino e Penha (1992, p.14) salientam que o conhecimento mítico “é expresso por meio de linguagem simbólica e imaginária”, para ajudar os indivíduos a explicarem o mundo que os cerca através de representações sem raciocínio lógico e sem experimentações científicas.

É importante citar o conhecimento religioso tendo em vista que o Brasil é um país com pluralismo religioso, pois nasceu envolto de uma história construída sob a heterogeneidade étnica, em que plurais religiões e culturas passaram a compor a sociedade atual. Berger (1985) cita que o conhecimento religioso tem como base de conhecimento a fé ou a crença, portanto, um conhecimento antigo, datado antes mesmo das grandes civilizações egípcias e mesopotâmicas já que existem indícios de que, na pré-história, já se enterravam os mortos com certos rituais. Assim, o

³ Recitador profissional de poesias épicas.

conhecimento religioso foi a forma que os indivíduos encontraram para dar sentido à vida e explicar os eventos que ocorriam, como calamidades e até mesmo o dia e a noite.

A maneira como o conhecimento religioso é adquirido seria por meio do conhecimento perpassado pelas escrituras e validado pelo Dogma⁴. Além disso, esse conhecimento seria transmitido pelos teólogos e líderes religiosos que, de acordo com Berger (1985, p. 42), são os responsáveis pela legitimação, pois “através da legitimação se entende o saber que serve para explicar e justificar a ordem social” – desse modo, o conhecimento religioso é o elo entre os indivíduos e o que é divino.

Conhecimento empírico é o conhecimento que surge do senso comum, com base em eventos ou nas próprias interpretações, e que se transforma em regra. É um saber superficial e sem demonstração, transmitido de uma pessoa para outra, além de configurar um conhecimento transformador; com ele, os indivíduos possuem uma formação crítica e ao mesmo tempo humana (Stein, 2019).

Martins e Mari (2002) denotam que o conhecimento científico é racional e produzido por meio da investigação da realidade. Este pode acontecer por intermédio de experimentos, da lógica, pois trata-se de um conhecimento sistemático que não acontece de forma natural e é necessário comprovar de acordo com a realidade, utilizando método para reduzir os erros.

A partir dos autores supracitados, observa-se que o conhecimento científico ocorre especificamente por meio da pesquisa científica, realizada por pesquisadores. Durante a realização do estudo, o pesquisador utiliza, em diversos momentos, a comunicação, pois é a partir dela que se faz a difusão do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento tácito e a discussão de novas ideias.

O conhecimento científico tem como base do entendimento a razão e a forma como se adquire a percepção é por meio da investigação, sendo validado pelo método. Quem transmite o conhecimento é o cientista ou o pesquisador (Martins; Mari, 2002).

Conhecimento filosófico tem como base a razão. Esse tipo de conhecimento pode ser entendido como uma forma de pensamento sistemática e organizada que busca contextualizar e aprofundar a compreensão acerca do objeto de análise (Packter, 1997).

⁴ Ponto inquestionável, verdade absoluta que deve ser ensinada com autoridade.

A forma de se adquirir o conhecimento filosófico é pela reflexão. Packter (1997) considera que o conhecimento filosófico é adquirido quando os indivíduos constroem suas próprias verdades e representações da realidade a partir da sua história individual e relação com a cultura. Assim, o conhecimento filosófico é validado a partir de um processo complexo, que pode envolver a aplicação de diferentes métodos científicos e abordagens filosóficas. Em geral, a validação do conhecimento filosófico ocorre pela argumentação racional, análise crítica, debate e reflexão sobre questões fundamentais da existência, do conhecimento, da ética, da política, da metafísica, entre outros campos. Os filósofos buscam justificar suas teorias e argumentos utilizando o raciocínio lógico, evidências empíricas quando aplicáveis, coerência interna e consistência com outros conhecimentos já estabelecidos. Além disso, o conhecimento filosófico é constantemente revisado e refinado à luz de novas teorias e reflexões dentro da comunidade filosófica (Kant, 2020; Popper, 2004).

Apesar que René Descartes (1569-1650) nunca tenha usado o termo “sujeito” para demonstrar o agente do conhecimento, os filósofos geralmente lhe designam a patente da terminologia. Na realidade, Descartes utilizou a expressão latina *res cogitans* (coisa pensante) para atribuir a centralidade do pensamento que está implícito a todas as nossas representações do mundo. Desta forma, o pensamento seria algo infinito que serve de essência para toda representação (Andrade, 2024).

Kant prossegue, num certo sentido, o espírito do método socrático, ou seja, uma forma de investigação reflexiva. Sua filosofia caracteriza-se por ser um exercício de “*reflectere*”, o que quer dizer, voltar para trás. Dessa maneira, sua metodologia e sua filosofia se misturam. O espírito da crítica tem como objetivo demonstrar as situações do próprio pensamento e, com isso, disponibilizar os componentes necessários a sua legitimidade (Prado, 2016).

A validação do conhecimento filosófico, portanto, não segue necessariamente os mesmos critérios de validação de conhecimento em outras áreas, como as ciências naturais, mas ainda assim é um processo rigoroso, que visa proporcionar contribuições significativas sobre questões fundamentais da condição humana.

A tabela 1 representa a síntese dos tipos de conhecimentos e sua forma básica de difusão.

Tabela 1: Tipos de conhecimento

Tipo de conhecimento	Forma de aquisição	Referência
Conhecimento mítico	Narrativas	FONSECA (2018)
Conhecimento religioso	Escrituras	BERGER (1995)
Conhecimento empírico	Senso comum	STEIN (2019)
Conhecimento científico	Investigação	MARTINS; MARI (2002)
Conhecimento filosófico	Reflexão	PACKTER (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.2.3 Taxonomia do Conhecimento

A taxonomia do conhecimento desempenha um papel significativo como uma prática para a gestão do conhecimento. Trata-se de uma técnica que possibilita a organização estrutural de informações, documentos e bibliotecas de forma consistente. Essa estrutura, ou arquitetura, é essencial para auxiliar as pessoas na “navegação” em portais e *sites*, no armazenamento e recuperação de dados e informações necessários em toda organização, tornando o acesso e o compartilhamento do conhecimento mais eficaz, uma vez que orientam os usuários a buscar por meio dos rótulos das classes e subclasses presentes na estrutura hierárquica. Isso significa que as taxonomias fornecem uma maneira eficaz de direcionar os usuários para as informações que estão procurando, graças à sua organização hierárquica que facilita a navegação e a localização de conteúdo relevante. (Batista; Quandt, 2015; Lopes, Aganette e Maculan, 2019).

Ao adotar a taxonomia como parte da gestão do conhecimento, as organizações podem sistematizar as informações de maneira intuitiva, facilitando o compartilhamento e a disseminação do conhecimento entre os colaboradores. A taxonomia, nesse contexto, pode ser considerada como um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, refletindo a experiência e o conhecimento das pessoas que a compõem (Lopes; Aganette; Maculan, 2019).

Ademais, é importante destacar que as taxonomias podem incorporar informações sobre outros dados importantes, o que representa uma contribuição significativa para uma gestão mais sistemática e eficiente de dados e informações. Os metadados⁵ desempenham um papel importante ao possibilitar a identificação e

⁵ Metadado é um termo que se refere a dados que fornecem informações sobre outros dados.

categorização precisa do conteúdo, o que, por sua vez, é fundamental para garantir uma recuperação ágil e precisa de informações relevantes, quando necessário (Lopes; Aganette; Maculan, 2019).

Portanto, ao incorporar a taxonomia como parte das práticas de gestão do conhecimento, as organizações podem otimizar a maneira como organizam, acessam e compartilham seu conhecimento interno, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e maximizando o valor do capital intelectual da empresa.

3.2.4 O Conhecimento e a Taxonomia de Benjamin Samuel Bloom

Ao se falar de conhecimento, é necessário citar Anderson (1999), ex-aluno de Benjamin Samuel Bloom⁶ e um importante psicólogo e pedagogo, que formulou importantes contribuições no campo do conhecimento, que inclui a taxonomia de Blomm, que engloba conhecimento, competências e atitudes, tendo como objetivo facilitar o planejamento do processo do conhecimento.

A taxonomia de Blomm foi revisada e atualizada por Anderson (1999) trazendo um diferencial da versão publicada em 1956, como a dimensão do conhecimento, que foi dividida em quatro categorias: a factual, a conceitual, a procedimental e a metacognitiva. O quadro 1 apresenta os quatro tipos de conhecimentos e seus respectivos conceitos:

Quadro 1: Categorias do Conhecimento

(continua)

CONHECIMENTO	ELEMENTOS
Conhecimento Factual	Possui elementos isolados de informação, como a informação de vocabulário e o conhecimento relacionado aos detalhes específicos.

⁶ Benjamin Samuel Bloom (1913–1999) foi um renomado psicólogo educacional americano conhecido por suas contribuições significativas para a teoria da aprendizagem e para a educação. Ele é mais conhecido por sua taxonomia de objetivos educacionais, amplamente conhecida como a "Taxonomia de Bloom", desenvolvida em colaboração com um grupo de psicólogos da educação na década de 1950.

A Taxonomia de Bloom classifica os objetivos educacionais em seis níveis hierárquicos, que vão desde o simplesmente lembrar informações até o criar avaliações críticas e criativas. Esses níveis são: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. A taxonomia foi originalmente concebida como uma estrutura para planejar, entregar e avaliar a instrução, e continua sendo uma ferramenta valiosa para educadores em todo o mundo. Além de sua contribuição para a taxonomia de objetivos educacionais, Bloom também realizou pesquisas influentes sobre o desenvolvimento da criatividade, a identificação e desenvolvimento de talentos, e a avaliação da aprendizagem. Ele foi professor de Educação na Universidade de Chicago e mais tarde na Universidade de Nova York, onde cofundou o Centro de Desenvolvimento de Talentos. Sua obra teve um impacto duradouro na teoria educacional e na prática pedagógica.

Quadro 1: Categorias do Conhecimento

(conclusão)

Conhecimento Conceitual	Consiste no sistema de informação, neste caso classificação e categorias.
Conhecimento Procedimental	Incluem-se algoritmos, heurística ou mesmo métodos empíricos, técnicas e métodos e como utilizar esses procedimentos.
Conhecimento metacognitivo	É o conhecimento relacionado aos processos cognitivos e de informações sobre como manipular o processo de forma eficiente.

Fonte: Adaptado de Anderson (1999, tradução nossa).

De acordo com Anderson (1999), as categorias do conhecimento, em um primeiro momento, foram ordenadas numa única categoria, mas com o tempo se tornou evidente a necessidade de outras categorias, para descrever outros conhecimentos armazenados com sequências e classificações; pois o conhecimento envolve conteúdos relevantes, como é o caso do conhecimento metacognitivo, que é essencial para refletir sobre o que se realmente sabe, explorando, assim, o conhecimento de forma eficaz.

Anderson (1999), ao citar a dimensão do conhecimento metacognitivo na Taxonomia de Bloom, salienta que, tanto na edição revisada como na original de Bloom (1956), são destacadas seis capacitações que vão desde as mais simples até as mais complexas. O quadro 2 apresenta a edição revisada, a qual considera vários fatores que afetam o conhecimento sendo, assim, necessário compreender e desenvolver o processo do conhecimento de forma eficiente.

Quadro 2: Dimensão do Processo Cognitivo de Bloom Edição Revisada

DIMENSAO	CONCEITO
Lembrar	O lembrar está relacionado ao reconhecer e recordar as informações que são importantes e permanecem na memória a longo prazo.
Entender	Entender está relacionado com a capacidade que o indivíduo possui de fazer interpretação, leituras e explicação.
Aplicar	O aplicar está relacionado a prática, utilizar todo o procedimento que foi aprendido em várias situações que incluem a familiar ou novas situações.
Analisar	Ao entrar no campo da análise o conhecimento é dividido em partes, sendo necessário compreender como essas partes estão relacionadas com o contexto geral.
Avaliar	O processo de avaliar tem bases na verificação e crítica.
Criar	Esse processo é novo e não constava na primeira versão da Taxonomia. O criar reúne elementos para dar origem a um novo elemento uma nova versão, planejando e produzindo.

Fonte: Adaptado de Anderson (1999, tradução nossa).

O processo de gestão do conhecimento envolve muitas dimensões como (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento) e é o meio pelo qual os problemas são resolvidos. O conhecimento é elemento chave

dentro do ambiente organizacional, pois, por meio dele, os indivíduos são capazes de desenvolver e planejar ações de forma inteligente. A função da cultura e do mecanismo organizacional nos processos de distribuição do conhecimento nas organizações, como um efeito mediador da infraestrutura tecnológica, a aquisição e o desenvolvimento do conhecimento, o suporte à gestão de topo e a centralização estão associadas de forma positiva com o compartilhamento de conhecimento. Além disso, adotar programas específicos sobre questões de confiança e cultura de colaboração podem melhorar a cultura já existente (Passos, 2021; Islam, Jasimuddin e Hasan 2015; Rahbar; Nasiripour e Mahmoodi-Majdabadi, 2020; Alyoubi *et al.*, 2018).

3.2.5 A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a Espiral do Conhecimento (modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) como a criação do conhecimento, que se inicia com a socialização no âmbito individual e vai evoluindo e se desenvolvendo ao longo do tempo, de maneira repetida e contínua. Uma comunicação dinâmica deve acontecer entre o desenvolvimento do conhecimento e a etapa de realização do conhecimento, uma reprodução horizontal da socialização e internalização. A figura 3 apresenta o esquema que sintetiza os modos de se criar conhecimento no modelo SECI.

A relação dinâmica da Espiral do Conhecimento também forma uma mobilidade espiral vertical para os locais mais elevados da ontologia, do nível individual para o coletivo. A produção do conhecimento é feita individualmente, na coletividade, grupos e pelas corporações, de acordo com a maneira como eles reagem com o ambiente exterior. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62), “a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. Os conhecimentos tácito e explícito não são elementos distintos, mas sim reciprocamente constituídos, interagindo um com o outro e realizando alterações nas atribuições criativas do indivíduo. Assim, a criação do conhecimento está alicerçada na conjectura de que o conhecimento do indivíduo é aumentado pelo relacionamento social, que converte o seu conhecimento tácito para conhecimento explícito – esse processo é chamado de conversão do conhecimento (Nonaka ; Takeuchi 1997).

Mais de duas décadas do lançamento da edição inicial do livro de Nonaka e Takeuchi, e depois de passar pela análise de vários pesquisadores (Ono; Valente, 2020), a teoria da criação do conhecimento organizacional conserva-se em evidência e impacto. Contudo, o contexto em que as instituições estão inseridas passaram por mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais (Castells, 2010; Mansell; Tremblay, 2013; Roza, 2017), essencialmente na construção e na propagação de informação, que passaram a contar com um apoio maior das Tecnologias da Informação e Comunicação (Pereira; Roberg, 2023; Braz; Costa Oscar, 2024; Calvosa *et al.*, 2024).

Figura 3: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

No artigo "Criatividade Impulsionada pela SECI: O Papel da Confiança da Equipe e da Motivação Intrínseca", escrito por Baldé, Ferreira e Maynard (2018), cujo propósito foi pesquisar os métodos de formação do conhecimento dos colaboradores, com base conceitual no modelo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI), observou-se que o SECI permeia as interações entre a criatividade, no âmbito individual, e a motivação e a segurança essencial, no nível do grupo.

Já, para Roza (2020), em seu artigo "Revisando a teoria da criação do conhecimento organizacional", com ênfase nas tecnologias de comunicação e informação (TICs), o autor considera que a teoria da criação do conhecimento

organizacional apresentou ótima aceitação e repercussão positiva no âmbito acadêmico e profissional, desde quando foi publicado há mais de duas décadas até os dias de hoje. Os resultados do seu estudo apontaram para uma vasta aplicabilidade das TICs na expansão do conhecimento e um crescimento dos recursos tecnológicos em direção aos níveis de informação e conhecimento na esfera organizacional.

Na conjuntura da teoria da criação do conhecimento organizacional, é relevante destacar que a reciprocidade entre os conteúdos desenvolvidos pelos modelos de conversão do conhecimento constitui a espiral do conhecimento. Como consequência, têm-se os conhecimentos compartilhado, teórico, sistêmico e funcional. Da mesma forma há, na esfera ontológica, circunstâncias capacitadoras para se desenvolver conhecimento organizacional, elaboradas por intenção, independência, variação e caos criativo, prolixidade e variedade de requisitos (Roza, 2021).

No trabalho de Alves, Finger (2023) observa-se, que os instrumentos fornecidos pelos eventos às corporações para o compartilhamento de conhecimentos organizacionais, internos e externos, pessoais e corporativos – tácitos ou explícitos, operam como colaboradores no desenvolvimento de uma organização designada para o conhecimento e com a meta de chegar aos resultados, produzindo, por conseguinte, novos conhecimentos importantes para a corporação.

Algumas considerações sobre a teoria de Nonaka e Takeuchi devem ser exploradas, como, por exemplo, a de Scatolin (2015) destaca que uma empresa não consegue desenvolver conhecimento sem a disposição do indivíduo e suas interações, que acontecem no trabalho em equipe, evidenciando a importância do trabalho em grupo como essencial para o êxito.

Para Jesus (2017) existem alguns questionamentos sobre a espiral do conhecimento, como, por exemplo, nos procedimentos internos da empresa estudada, notou-se que a Espiral do Conhecimento não acontece completamente. Há a transferência de conhecimento de indivíduo para indivíduo, de grupo para empresa, contudo, existem obstáculos para a transferência do conhecimento do grupo para a organização como um todo. Essa restrição se deve à falta de uma sistematização eficiente das informações e do saber, além da dificuldade que a empresa enfrenta para desenvolver arquétipos que possam ser difundidos internamente.

Uma das principais considerações sobre a teoria de Nonaka e Takeuchi advém dos estudos de Gourlay (2006), que confirmam seu prestígio e difusão e seu método

como uma importante referência na literatura sobre o conhecimento organizacional. Porém, o autor pontua críticas associadas à conversão do conhecimento e à sua transferência, sugerindo que existe um elemento importante a ser considerado na criação do conhecimento: o próprio comportamento humano.

Bratianu (2013) argumenta que, dos quatro processos básicos de conversão do conhecimento, somente dois deles compõem as condições de modificações de uma maneira de conhecimento em outra, são eles: a externalização e a internalização. A socialização e combinação são métodos para a transformação de conhecimento de uma pessoa para outra, e não para produção de conhecimento.

Indo além, Jakubik (2011) pontua que há necessidade de modificações do paradigma na Teoria de Criação do Conhecimento e salienta que um modelo de conversão do conhecimento SECI – que consiga melhor corroborar com os aspectos sociais, humanos, comunicativos, de evolução e dinamismo da criação do conhecimento – deve ser proposto.

Boje *et al.* (2017) apresentam uma discussão que considera uma espiral ascendente e uma espiral descendente, o que resulta numa proposta de um novo modelo, o ESM – (*Episodic Spiral Model*); que parte de um modelo espiral estático unidirecional em direção a um paradigma mais holístico, considerando o espaço, o tempo e mudança. Ao invés de eventos recorrentes lineares ou cíclicos, os autores propuseram um modelo de espirais com diversos movimentos no tempo e no espaço. Em essência, a proposta é uma tentativa de avançar a espiral num ambiente multidimensional do espaço, do tempo e da mudança.

Giazzon, Avila e Rosa (2024), realizaram um estudo com o objetivo de desenvolvimento de um modelo de transferência de *know-how* para universidades federais, utilizando o Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi como estrutura conceitual, visando facilitar a maneira de transferência de *know-how*, para aumentar a inovação em universidades federais e para o desenvolvimento tecnológico no Brasil. Este modelo de desenvolvimento de conhecimento destacou as relações entre as universidades, pesquisadores e empresas, corroborando para uma abordagem mais operativa na evolução da inovação e no aprimoramento tecnológico. Contudo, a complexidade da abrangência de outras unidades da universidade, além do núcleo de inovação e tecnologia, e de escritórios da corporação e os procedimentos burocráticos que podem afetar consideravelmente a fluidez e os meios de

transferência de *know-how*, necessita de abordagens mais específicas para a compreensão dos desafios entre os *stakeholders*.

3.2.6 A Gestão do Conhecimento, Princípios e seus Pilares

Segundo Machado e Elias (2020), os trabalhos acerca da Gestão do Conhecimento (GC) ganharam notoriedade a partir da década de 1990, motivados pelo desenvolvimento e pela renovação da economia, fundamentados na informação. Depois disso, outros setores começaram a empregar o conhecimento como um recurso estruturado, que detém enorme importância para certificar competitividade às organizações, assim como viabilizar uma gestão técnica.

O termo Gestão do Conhecimento vem do inglês *knowledge management*. É um processo que visa identificar e avaliar a competência por meio da utilização do conhecimento. A GC permite que a organização entenda quais são suas competências e capacidades, as quais podem ser aplicadas para que continue evoluindo de forma contínua, e seja uma referência de aprendizado para seus membros, por sua vez, são transformados pelo conhecimento dentro da organização (Lopes, 2020).

Observa-se que o conceito GC é amplo e está associado a ações realizadas diariamente na organização. Assim, a GC gera um processo motivador e eficiente que utiliza toda a experiência desenvolvida. A GC é um processo de criação, compartilhamento, armazenamento, utilização e administração de conhecimento e dados em uma organização e contribui com a conversão de conhecimentos tácitos e explícitos entre seus atores (Pokojski; Oleksiński; Pruszyński, 2019). Sendo assim, no contexto atual do conhecimento, tem se tornado um trabalho primordial para as pessoas e para as organizações compreenderem o processo de gestão do conhecimento como um importante ativo da empresa, fonte para o desenvolvimento e geração de valor (Lopes, 2020).

A GC tem seu alicerce em seis princípios, os quais, se forem utilizados corretamente, colaboram com o crescimento da organização e a consolidação de uma base de competências (Lopes, 2020). Estes princípios são:

a) A inteligência competitiva, a qual está ligada à gestão estratégica e que utiliza as informações existentes no mercado para acompanhar tendências, para

considerar novas oportunidades, gerando informações para auxiliar a empresa no processo de tomada de decisão (Menezes; Muylder, 2020).

b) A educação corporativa, que pode ser compreendida como uma evolução na área de treinamento e desenvolvimento, com objetivos estratégicos e adequados a cultura da organização, alinhando as informações aos objetivos propostos pela organização (Branco, 2019).

c) A gestão de competências, a qual permite que o gestor organize e desenvolva os recursos humanos em busca de conhecimentos para alcançar os objetivos e metas propostos para a organização (Branco, 2019).

d) A gestão do capital intelectual, um recurso estratégico utilizado nas organizações para criar e aplicar a base do conhecimento. Desta forma, o conhecimento acumulado e adquirido na organização é compartilhado no grupo, pois cada indivíduo tem uma forma diversificada para desenvolver o conhecimento. A partir do conhecimento, a gestão identifica talentos e valoriza o capital intelectual (Fávero *et al.*, 2020).

e) A gestão da informação que, de acordo com Fávero *et al.* (2020), é um conjunto de processos utilizados para o gerenciamento e armazenamento dos dados e informações dentro das organizações. Portanto, é a forma como as informações são estruturadas para auxiliar os processos de tomada de decisões.

f) Por fim, a aprendizagem organizacional que, por sua vez, configura um processo de aprendizagem coletiva, auxiliando a organização em sua evolução, por meio de um aprendizado individual e coletivo com trocas de experiências; ou seja, está associada à gestão do conhecimento e à gestão de competências (Duarte; Casimiro, 2021).

A GC dentro das empresas é fundamental para unir os diversos setores da organização e discutir novos conceitos e formas para se trabalhar e resolver os problemas, evitando que ocorram novamente; gerando, portanto, trocas de experiências com a própria equipe, utilizando o conhecimento para estudar questões e informações relevantes para se chegar a uma solução e melhorar, assim, a produtividade, colaborando com a evolução da organização (Ribeiro *et al.*, 2017). A GC ainda como ferramenta gera dúvidas, pois a relação gerencial com os funcionários se estabelece por meio de uma relação de igualdade e troca de informações. Desta

forma, o gestor necessita definir ações, cobrar resultados e tomar decisões (Ribeiro *et al.*, 2017).

Davenport e Prusak (1998) situam a Gestão do Conhecimento sob a ótica do mercado, mencionando que elementos sociais (pessoas), econômicos (valor do conhecimento) e políticos (política interna) são inerentes à GC. Assim como nos mercados, as organizações são consideradas mercados de conhecimento. Indivíduos podem atuar como compradores, vendedores ou intermediários de conhecimento, recebendo algum tipo de recompensa, seja por prêmios, salários, posições ou outros tipos de compensação financeira e não financeira pela venda de seus conhecimentos. A política organizacional orienta esse comércio.

Davenport (2013) garante que aprimorar o rendimento dos colaboradores é essencial. Os trabalhadores do conhecimento enfrentam um desafio considerável e precisam de instrumentos e métodos apropriados. Assim, é pertinente questionar se o *Business Process Management* (BPM) pode auxiliar nessa tarefa complexa, posto que, “uma maneira consagrada pelo tempo de melhorar qualquer forma de trabalho é tratá-lo como um processo” (p.18).

Ao se falar de GC, é indispensável citar o estudo de Corrêa (2021), “Estado Empreendedor e Estratégia Nacional de Defesa na Era do Conhecimento: O *Upgrade* no Vanguardismo Científico e Tecnológico nas Empresas Brasileiras”, no qual a autora conclui que no mundo contemporâneo do conhecimento há uma oferta de várias condições para o desenvolvimento dos países, tanto os desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, como sugere:

De forma complexa e dinâmica, a Era do Conhecimento oferece inúmeras oportunidades para as economias de países desenvolvidos e emergentes associarem cada vez mais o processo de inovação tecnológica ao aprendizado permanente e interativo. Em decorrência disso, investimentos massivos em PD&I baseados em conhecimento serão realizados em instituições e em indivíduos, preparando-os a enfrentarem novos desafios e aproveitarem novas oportunidades. Espera-se que o Brasil siga essa tendência, tornando-se mais competitivo no mercado global e com maior acesso aos conhecimentos restritos, consolidando o seu status de Estado empreendedor (Corrêa, p. 110, 2021).

De acordo com Citta e Costa (2022), a rapidez do compartilhamento de informações tornou-se mais eficiente entre as pessoas, sendo prudente conduzir o gerenciamento desses conhecimentos e informações desenvolvidas nas instituições,

pois os valores, anteriormente destinados aos maquinários, hoje em dia são atrelados às pessoas.

Dessa forma, a GC marca o seu crescimento e desenvolvimento, respeitando seu valor programado e competitivo, para que as instituições dos inúmeros setores utilizem os componentes a ela planejados (Rocha, 2018). Ao se falar de GC, faz-se necessário citar a metodologia de Stankosky e Baldanza (2001), cujos quatro pilares incluem a liderança, além da organização, aprendizagem e tecnologia – os quais se encontram descritos no quadro 3:

Quadro 3: Quatro Pilares da Gestão do Conhecimento

PILAR	DEFINIÇÃO
Liderança	É o processo relativo ao ambiente externo, ao processo estratégico e processo global da organização. O pilar da liderança envolve valores, objetivos, requisitos do conhecimento, fontes de conhecimento e recursos dos ativos de conhecimento da organização. O pilar salienta a necessidade de técnicas com abordagens e pensamentos sistemáticos.
Organização	É o processo relativo aos aspectos operacionais do conhecimento, o que inclui as seguintes funções como: processos, estruturas formais e informais, controle, melhoria, com técnicas que servem para garantir o fluxo e a otimização de conhecimentos dentro da organização.
Aprendizagem	É o processo que trata do comportamento da organização e se concentra na prática que procuram assegurar a colaboração e compartilhamento entre os indivíduos. O Pilar da Aprendizagem procura identificar a utilização de atributos necessário voltado para uma organização que aprende.
Tecnologia	É o processo que se refere às diversificadas tecnologias de informação e são específicas no apoio as atividades estratégicas da gestão do conhecimento. Portanto, está ligada à tecnologia de colaboração e codificação de estratégias e funções.

Fonte: Adaptado de Rocha (2018).

Rocha (2018) destaca que a metodologia dos quatro pilares da Gestão do Conhecimento surgiu em 2001 elaborada, por Stankosky e Baldanza, e se desenvolveu abrangendo algumas disciplinas, como: a ciência cognitiva, comunicação individual e comportamental, psicologia, recursos humanos e organizacionais, planejamento estratégico, tecnologia de informação entre outras.

Os quatro pilares da GC estão relacionados com uma organização que aprende e procurar incentivar a transferência de conhecimento para que, de fato, a inovação aconteça pela troca de conhecimentos e o líder, por sua vez, torna-se um agente do desenvolvimento dentro da organização (Rocha, 2018).

Damian e Cabero (2020) descrevem que apesar de existirem vários modelos de GC, contudo não há destaque para a correlação existente entre GC e Memória Organizacional (MO), pontuando também, que os aspectos da MO são importantes para a implantação e continuidade da GC nas corporações.

Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram como se portam três tipos de corporações na criação e gestão do conhecimento. No modelo *top-down* (quando os objetivos são tratados de cima para baixo), a empresa é caracterizada como uma pirâmide (modelo tradicional da administração), em que os dados e os conhecimentos são selecionados à medida que se evoluem os degraus da organização, ou seja, o gestor do grupo ou projeto apresenta as decisões, que depois serão selecionadas em uma configuração hierárquica. Os gestores agrupam e analisam os conhecimentos e discutem conclusões possíveis de serem realizadas. Logo após, eles criam processos que serão dispostos à equipe e executados por ela.

No modelo *bottom-up* (quando os objetivos são tratados de baixo para cima), a corporação e a divisão das tarefas dão mais autonomia aos colaboradores, isto é, a equipe ajuda em todos os níveis para definir quais serão os processos obrigatórios para se chegar as metas principais, sendo assim, mais flexível do que o modelo *top-down*. Já no *Middle-up-down* (quando os objetivos são tratados de cima para baixo e de baixo para cima, os conceitos são desenvolvidos pelos colaboradores de trabalho, onde o conhecimento é desenvolvido de acordo com a comunicação entre o conhecimento tácito e explícito.

A tabela 2: descreve os três tipos de corporação na criação da GC.

Tabela 2: Tipos de Corporação na Criação da GC

		<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Middle-up-down</i>
Quem	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora/Mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intrapreendedora autônoma	Líder de equipe
Qual	Conhecimento acumulado Conversão do conhecimento	Explícito Conversão parcial focalizada na combinação/ Internalização	Tácito Conversão parcial focalizada na socialização/ externalização	Explícito e tácito Conversão em espiral de internalização/ externalização/ combinação/ socialização
Onde	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizado/ manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
Como	Comunicação	Ordens/instrução	Princípio de auto/organização	Diálogo e uso de metáfora/analogia
	Tolerância à ambiguidade	Não permite caos/flutuação	Caos/flutuação como premissas	Cria e amplifica caos/flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 149).

As transformações tecnológicas influenciam a aceleração e o crescimento do desenvolvimento do conhecimento. Este momento trouxe um novo modo de pensar o trabalho em grupo na resolução de problemas, transformando o conhecimento em um componente primordial e, ao mesmo tempo, uma adversidade para a organização gerenciar (Ribeiro *et al.*, 2017; Menezes *et al.*, 2017).

3.2.6.1 Gestão do Conhecimento e Inovação

A GC exerce papel fundamental, dentro da inovação, incentivando as organizações a buscarem por ideias inovadoras e a trabalharem em times, organizando o conhecimento e os processos, abrindo espaços e criando oportunidades de evolução. Nesse contexto, a GC enfrenta vários desafios, ao procurar alinhar conceitos e práticas inovadoras, para fortalecer o *Habitat* de Inovação, estimulando o compartilhamento de conhecimento, por meio de experiências, na era da informação (Teixeira; Trzeciak; Varvakis, 2017).

A GC promove o compartilhamento e a distribuição do conhecimento aos sujeitos organizacionais a fim de estimular a criação de conhecimentos inovadores, alcançar ganhos competitivos e fazer com que a corporação se transforme em uma organização do conhecimento (Santos; Damian; Valentim, 2019).

O conceito sobre inovação tem suas bases em quatro tipos de inovação: inovação de produtos, inovação em *marketing*, inovação de processos e, por fim, inovação organizacional. A inovação de produtos tem como objetivo melhorar a qualidade do produto, por meio de ideias inovadoras, práticas, com vida útil boa, para que a organização alcance o sucesso. Entre os produtos, encontram-se os equipamentos eletrônicos em constante evolução e modernização (Teixeira; Trzeciak; Varvakis, 2017).

O autor supracitado diz que Inovação em *marketing* tem importância para o crescimento da venda dos produtos e é fundamental para o sucesso da organização, sendo o diferencial entre os concorrentes, utilizando ferramentas tradicionais e tecnológicas, por meio de soluções simplificadas que é um dos diferenciais na hora de se conquistar novos consumidores.

No íterim da inovação de processos, a ideia, quando não executada de forma correta, pode gerar o fracasso do produto ou da organização, portanto, são necessárias novas tentativas e ideias inovadoras para criar um produto melhor ou

mesmo aprimorar o anterior e se adequar à necessidade do consumidor. Por isso, a inovação organizacional tem como foco transformar a equipe, procurando detectar as fraquezas, criando uma base mais sólida, por meio de uma equipe que cria novas estratégias em conjunto, realizando todos os processos de forma eficiente. Portanto, um ambiente inovador colabora com o crescimento da organização e apresenta resultados positivos, transformando ideias em novos produtos, que geram lucros. Dessa forma, entende-se que os *Habitats* de Inovação são estratégicos para o desenvolvimento de inovações para o mercado (Teixeira; Trzeciak ; Varvakis 2017).

Para Teixeira, Trzeciak, Varvakis (2017), *Habitat* de Inovação é o local para troca de experiências, além de dotados de conhecimento científico e tecnológico, contribuindo assim para a transformação do conhecimento em inovação. No Brasil, o termo HI foi difundido em 2012 durante VI Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec, 2012). FORTEC é uma associação, Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia constituindo uma junção civil de direito privado sem fins lucrativos, de comissão dos autores nas universidades e institutos de pesquisa e instituições gestora, sendo considerado o espaço para disseminar o conhecimento com a intenção de promover a inovação.

Belluzzo (2017) ressalta que os *Habitats* de Inovação são importantes para o desenvolvimento das organizações, gerando o desenvolvimento econômico e transferência do conhecimento tendo como alicerce a tecnologia, referindo, portanto, um compromisso para as instituições acadêmicas, o alinhamento de suas estratégias de pesquisa, a colaboração e parcerias com *Habitats* de Inovação.

Silva e Amaral (2023) relatam que os *Habitats* de Inovação procuram suprir necessidades de fomentar a inovação e o empreendedorismo. Suas ligações com um ecossistema enriquece a prática de *networking* entre os atores do ecossistema, demonstrando a relevância de uma estruturada governança do *Habitat* de Inovação.

Os *habitats* de Inovação estão ganhando cada vez mais relevância, como ambientes de criação de conhecimento e inovação, a partir de ações de colaboração, alianças estratégicas, investimentos, procurando assim, elevar o potencial econômico do país (Leite *et al.*, 2023).

3.2.7 Clima Organizacional e o Mundo Contemporâneo na Gestão do Conhecimento

Nesta subseção, buscou-se descrever com o Clima Organizacional (CO) se relaciona com os elementos da gestão do conhecimento, já que em todos os tipos de corporações (grandes, pequenas, acadêmicas) é imprescindível manter um Clima Organizacional saudável, ou seja, um clima favorável ao trabalho colaborativo, que consiga manter os funcionários ativos e comprometidos com suas funções, além de conseguir atrair os melhores funcionários, diminuindo, assim, a rotatividade de destes. A manutenção da equipe permite avanços no aprendizado promovidos pelos treinamentos não havendo trocas contínuas da equipe, pois a cada nova mudança de colaboradores demanda tempo para preparar outro funcionário para respectiva função. Portanto, um Clima Organizacional adequado não visa apenas o maior lucro: o mais importante é garantir a satisfação da equipe, que trabalha em harmonia com seus colegas e sente-se valorizado pela organização, aumentando sua eficiência e consequentemente gerando mais lucros (Chiavenato, 1994).

O Clima Organizacional integra o meio interno de uma organização, o ambiente psicológico e as características que constituem cada instituição. O Clima Organizacional é a atmosfera gerada pelas relações humanas, resultante não somente como as pessoas realizam o seu trabalho, mas principalmente como se relacionam (Chiavenato, 1994). Sobre o assunto, o autor citado exemplifica que o Clima Organizacional influenciado é um dos fatores determinantes do ambiente, as circunstâncias do contexto interno e externo, caracterizado pelas situações econômicas, estrutura organizacional, cultura organizacional, envolvimento, importância do trabalho, seleção dos colaboradores, estilo de liderança, honorários. Tais aspectos inspiram a motivação dos sujeitos, conduzindo a um estímulo e situações distintas de satisfação e produtividade, as quais geram o efeito final na eficiência e eficácia de uma organização.

No artigo de Rodriguez, Muniz Jr. e Munyoun (2018), “A Relação entre Clima Organizacional e Gestão do Conhecimento: uma revisão de literatura”, verificou-se a existência de um entendimento na literatura destacando que o Clima Organizacional promissor (verificando variáveis como, por exemplo, motivação, satisfação, transmissão de comunicação, liderança, entre outros) colabora e gera benefícios à Gestão do conhecimento e vice-versa.

Sobre o Clima Organizacional, estudiosos sobre o tema legitimam que a presença de um Clima Organizacional positivo, seja qual for a corporação, conduzirá a caminhos de valiosa satisfação no trabalho (Asad, Naseem e Faiz, 2017; Ghosh e Joshi, 2016.; Thakre e Shroff, 2016; Ferreira, 2023a; Santos *et al.*, 2024a). O contrário disso, ao presenciar um Clima Organizacional ruim ou impróprio, os prognósticos podem levar a níveis reduzidos de produtividade, condições de conflito, desmotivação, e, de modo geral, colaboradores insatisfeitos, gerando baixos níveis de lucros causados pela equipe desmotivada (Adenike, 2011; Schulz, 2013).

Para o Sebrae (2018), organizações que dão valor a uma boa gestão de pessoas obtêm um Clima Organizacional mais equilibrado, melhorando a interação e confiança de seus trabalhadores, conduzindo a empresa ao sucesso.

Para Parke e Seo (2017) e Permarupan, *et al.* (2013), o motivo pelo qual o Clima Organizacional é relevante está quase sempre relacionado aos anseios do ser humano desejar atmosferas de trabalho, onde possa almejar o aprimoramento pessoal e profissional, consolidar suas competências, planejar novas responsabilidades e gerar conhecimentos de relevância em sua área de trabalho. Entretanto, quando esses anseios não são respondidos pela organização, os colaboradores tendem a experimentar níveis consideráveis de insatisfação que os conduzem a comportamentos prejudiciais na realização do trabalho conferido e, dessa maneira, na conquista das metas organizacionais (Jiang, *et al.* 2017; Kehoe e Wright, 2017; Rusu e Avasilcai, 2014). Nessa mesma perspectiva, Resende (2020) descrevem que o Clima Organizacional e a satisfação no trabalho são condições que causam a sensação bem estar, que podem se mostrar em benefício da empresa, reduzindo as condições de estresse e oposição por parte dos colaboradores.

É importante destacar que os estudos, demonstram que para uma empresa ter sucesso, deve-se haver uma Gestão do Conhecimento suficientemente boa, o que inclui também o Clima Organizacional satisfatório que represente os ideais de seus colaboradores. Sendo assim, verifica-se no estudo de Jokanovic *et al.*, (2020), “O Modelo de Gestão do Conhecimento Baseado no Clima Organizacional, a seguinte constatação: para que o conhecimento possa agregar valor à organização e fomentar atividades fundamentadas no conhecimento, é imprescindível criar e estabelecer um ambiente de colaboração apropriado.

Uma das principais estratégias para gerar novos saberes e aprimorar os já existentes é instituir um ambiente de confiança e segurança que promova a inovação, a experimentação e o acolhimento de riscos. Os colaboradores deixarão de ter interesse em ser promovidos caso não exista um ambiente amistoso e de suporte na empresa.

O ambiente organizacional impacta todos os integrantes da entidade e, se os colaboradores experimentarem um ambiente de trabalho fechado, é provável que sejam indiferentes em ampliar e compartilhar seus saberes com outros integrantes, e dificilmente mostrarão qualquer comprometimento. Eles realizarão suas tarefas de maneira habitual, conforme orientado, sem qualquer interação com a administração, como consequência deste ambiente desfavorável, não ocorrerá criatividade nem inovação. Em contrapartida, num ambiente de trabalho aberto, os colaboradores estarão mais propensos a colaborar e a partilhar conhecimentos e competências.

No rol de reflexões sobre Clima Organizacional, considerando-o como um relevante agente no desenvolvimento das empresas, Silva e Barbosa (2021) entendem que o líder é elemento de relevância nas organizações. É importante que este líder conheça e consiga conduzir as demandas psicológicas de seus colaboradores, além das questões comportamentais, sociais e ergonômicas que fazem parte da atmosfera de trabalho.

Segundo Macedo, Tonon e Amaral (2022), a inovação nas empresas modernas é um ponto tão importante quanto a manutenção de um Clima Organizacional de harmônica. Esta associação tem como resultado um crescimento de produtividade.

Para Antonini e Zambarba (2021), as corporações atuais estão progredindo e gerando capital numa velocidade nunca vista anteriormente. Nesse ínterim, vivenciamos a era das *Startups* de valores bilionários, que são movidas pela inovação tecnológica, pelo empreendedorismo de alto risco, colaboradores super qualificados, ligados à tecnologia, que estão acelerando realidade organizacional, por meio de suas habilidades, combinadas com a motivação e o comprometimento. Além de admitir e descrever os processos de gestão de pessoas, os aspectos do Clima Organizacional desses tipos de empresa também têm importância, para a manutenção da integração da equipe, durante todo o processo. Ademais, Silva, Santos e Souza (2021), salientam que no cenário da revolução digital 4.0, percebe-se que a evolução do conhecimento

dentro das corporações tem se tornado ainda mais importante para a manutenção da capacidade de inovação das empresas.

3.3 TRABALHANDO COM OS LÍDERES NARCISISTAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção explora o fenômeno do narcisismo e suas consequências tanto na vida pessoal do indivíduo quanto no seu trabalho, as relações de serviço e os problemas que podem acontecer dentro das empresas, onde eles possam trabalhar e assumir cargos de liderança.

A origem do narcisismo como um fenômeno humano foi relatado e considerado por Freud (1914/2010), como uma das características mais intrinsecamente humanas. Para ele o narcisismo se refere ao amor pela imagem de si mesmo, sendo caracterizado como um processo em que o indivíduo toma a si mesmo como objeto de afeto, um conceito nomeado a partir do mito de Narciso.

Freud (1921), em seus estudos sobre a relação entre líderes e liderados, descreveu que o líder não precisa do amor dos outros; ele pode ter uma personalidade dominadora, narcisista, independente e seguro de si. Seguindo a mesma direção de pensamento de Freud, Reich (1949, p. 56), faz a seguinte afirmação sobre o líder:

É uma figura segura de si mesma, muitas vezes arrogante, vigorosa e muitas vezes impressionante... Essas pessoas diretas tendem a alcançar os cargos de poder e não apreciam a subordinação.... Se sua vaidade é ferida, reagem diferentemente: um frio recato, uma depressão profunda ou clara agressividade”.

No artigo intitulado “O poder destrutivo de um líder narcisista”, publicado por Lima (2023), a autora analisa o caso do submersível Titan para ilustrar os danos causados por um líder caracterizado por uma grandiosidade persistente. O submersível implodiu em junho de 2023, a cerca de 3.500 metros de profundidade, resultando na morte de cinco indivíduos. Relatos acerca de Stockton Rush, CEO da OceanGate, foram examinados, destacando-se um vídeo amplamente difundido sobre “quebrar regras”, no qual ele declara: “Gostaria de ser lembrado como inovador (...) você é lembrado pelas regras que você quebra (...) eu quebrei algumas regras para fazer isso”. Tal afirmação revela a crença do líder narcisista em sua própria invulnerabilidade e superioridade quase divina. Stockton Rush não se limitava a uma

postura obstinada e determinada; ele cultivou uma ilusão megalomaniaca de genialidade, reprimiu os membros de sua equipe que o contradiziam, desconsiderou evidências científicas relacionadas ao projeto do submersível e, conseqüentemente, foi responsável pela morte de pessoas inocentes. Movido por uma visão egocêntrica, assegurou a perpetuação de seu nome, embora associado a uma tragédia de graves proporções.

Segundo Zimerman (2008), o mundo contemporâneo confronta-se de maneira crescente com o fenômeno do narcisismo, sendo este uma característica inerente a todos os indivíduos, ainda que se apresente de formas variadas: veladas, dissimuladas ou evidentes, com intensidades que podem variar entre moderadas e extremas, e de naturezas que oscilam entre saudáveis e potencialmente malignas ou destrutivas. Diante disso, o autor intercede pela necessidade de abordar esse comportamento por meio de intervenções terapêuticas, destacando o cuidado psicológico como uma das principais estratégias.

Para Zimerman (2008), os casos de narcisismo grave frequentemente têm origem em uma infância marcada por privações afetivas maternas, caracterizadas por mães indiferentes ou, em contrapartida, excessivamente intrusivas e possessivas, muitas vezes utilizando os filhos como instrumentos de exibição pessoal. O tratamento psicológico, nesse contexto, deve priorizar o acolhimento, considerando que esses indivíduos carregam uma profunda dor e angústia associados à experiência de separação. Contudo, a abordagem exige não apenas paciência, mas também uma postura equilibrada por parte do terapeuta, dado que pacientes narcisistas frequentemente exibem traços de arrogância e superioridade, tendendo a interromper o processo terapêutico ou rejeitar interpretações que desafiem sua autopercepção. O profissional deve combinar firmeza com empatia, ainda que o tratamento se revele árduo, prolongado e, em alguns casos, com resultados limitados ou pouco expressivos.

Maffini e Cassel (2020) destacam que os narcisistas demonstram comportamento de exploração em seus relacionamentos emocionais, também são exagerados, além de uma necessidade de admiração e uma forte convicção que estão sempre certos. Desta forma, em decorrência dessas características, os pacientes narcisistas são extremamente resistentes a qualquer forma de tratamento que podem conduzi-los a realidade, de que não são tão bons e de reconhecer seus

comportamentos irrealistas. Este tipo de paciente geralmente busca tratamento não para cuidar de si, mas visando outras pessoas, como se fossem elas as erradas.

Para Máximo *et al.* (2021), os profissionais de saúde mental inclinados a cuidar de sujeitos com transtorno de personalidade narcisista necessitam de treinamento especial e continuado, para que possam desempenhar uma abordagem sistemática apropriada, devido à complexidade do processo.

É possível que o sujeito narcisista jamais experimente uma crise que demande uma internação, já que as características narcisistas podem ser disfarçadas pelas suas conquistas. No entanto, esses mesmos atributos podem se tornar perigosos caso o indivíduo enfrentar o fracasso, desprezo ou dificuldade (Máximo *et al.*, 2021; Naves *et al.*, 2022). Por terem baixa tolerância à frustração, os narcisistas mais intensos, às vezes também são muito agressivos e fazem parte do grupo de risco de suicidas (Silva, 2021b).

De acordo com Gabriel (2022), não existe um tratamento específico para indivíduos diagnosticados com transtorno de personalidade narcísica. Geralmente, são empregados cuidados medicamentosos aliados, de forma essencial, à psicoterapia, que tem como objetivo identificar os aspectos nos quais esses indivíduos utilizam mecanismos de defesa prejudiciais a si próprios. Com um tratamento adequado, é possível alcançar uma melhora significativa tanto nos aspectos emocionais quanto nas relações interpessoais.

3.3.1 Os Obstáculos para a Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional: gestores narcisistas

É importantíssimo destacar a relevância da tomada de decisão dentro das organizações. Observou-se que o Nobel de Economia concedido a Daniel Kahneman, em 2002, e em 2017 a Richard Thaler, fazem parte de interesses de pesquisa, que buscaram enfatizar situações de tomada de decisões dos indivíduos. Para eles as questões comportamentais dentro das empresas focam em compreender e modelar as decisões individuais dos negócios, a partir do olhar alternativo acerca das pessoas. Ações emocionais, psicológicas, conscientes ou inconscientes que sensibilizam os indivíduos em suas escolhas, são projetos anexados aos modelos de GC. Para aqueles mais desacreditados, discutir características comportamentais em finanças e

condições econômicas pode ser um embaraço cada vez mais habitual, e provavelmente inevitável. Traços de personalidade dos líderes das empresas devem ser estudados com atenção, já que a liderança é um elemento importante para a saúde de uma corporação (Smith; Lilienfeld, 2013; Oliveira, Garcia, 2024).

Considerado como um distúrbio da personalidade, o narcisismo é percebido como uma extensão substancial da personalidade (em diferentes graus) em todos seres humanos já que se mostra como um dos aspectos mais notáveis no processamento de informações e resolução de problemas (Brunzel, 2020).

Alguns traços narcisistas devem ser destacados e estão associados a sentimentos de grandiosidade, auto importância, autoritarismo, sentimento de superioridade, ego inflamado, desejo de poder, aquele que não pede nem quer ajuda, falta empatia, necessidade de receber elogios etc (Brunzel, 2020; Calzada *et al.*, 2024).

O narcisismo destrutivo é um problema dentro das corporações. A aparente sensação de autoconfiança, a cobiça por poder e a falta de empatia conduzem os gestores a desenvolverem a personalidade narcisista destrutiva, fazendo com que eles busquem o poder a qualquer custo. Os líderes narcisistas diminuem seus subordinados, tendo como objetivo alcançar o que é melhor para eles próprios, reduzindo a qualidade e moral do ambiente organizacional, ou o próprio clima organizacional da empresa, e ainda afastando os colaboradores mais importantes (Lubit, 2002; O'Reilly; Chatman, 2020).

Lubit (2002) relata como são destrutivos os gestores narcisistas dentro das empresas. O autor diz que os relacionamentos interpessoais são seriamente comprometidos pelo narcisismo destrutivo, indivíduos narcisistas não têm empatia com outras pessoas nem capacidade para entendê-las profundamente. Mais do que se referirem aos outros como seres humanos com direitos e necessidades, preocupam-se em como os outros podem servir sua necessidade de admiração, de apoio e com figuras idealizadas com quem se identificam. Enquanto narcisistas destrutivos endeusam, momentaneamente, indivíduos poderosos que os apoiam, eles geralmente desaprovam e exploram o próximo, incluindo aqueles que já foram seus ídolos. Sempre ambiciosos e invejosos, anseiam por aquilo que não lhes pertence, simplesmente para ter também, e não pelo valor intrínseco. Preocupados em fortalecer sua auto-estima, extraem a admiração dos outros. O fato de

menosprezarem o próximo ajuda-os a evitar que sejam invejados, porém, passam a se sentir vazios acreditando merecer ser servidos e tratados de maneira especial. Não veem seu comportamento como inadequado, pois se veem como únicos e merecedores de um tratamento superior ao que é oferecido aos demais, sendo que a maior parte dos seus relacionamentos são caracterizados pelo desrespeito aos demais, pelo sentimento de possuir direitos absolutos e pela falta de interesse nos direitos dos outros.

Para Silva (2021b), aqueles indivíduos admirados pelos funcionários como bons líderes podem ser, na verdade, narcisistas clássicos. As características aparentes como a criatividade, autoestima elevada, predestinado, elegância e desafiador, podem mudar para ser arrogante, antidemocrático, aproveitador, agressivo. Quando não se percebe essas características nos tipos de gestores pode-se colocar em risco a estrutura organizacional da empresa.

Indivíduos narcisistas acreditam saber mais e serem o melhor em tudo. São assertivos e extremamente confiantes sobre seu intelecto e sua capacidade de julgamento. Especiais por serem carismáticos, eles tendem a evoluir muito rapidamente nas estruturas das empresas, e são percebidos e até levam vantagens pelos altos escalões da corporação (Mao *et al.*, 2020).

É importante destacar que CEOs demasiadamente narcisistas podem sentir-se fracassados pela sua própria experiência. Eles são capazes de desconsiderar apontamentos, aconselhamentos e experiências consideráveis de sua equipe, como, por exemplo, membros do conselho administrativo. Situações como essas podem impactar de forma significativa no procedimento de tomada de decisão da corporação, e na mesma forma como o conselho administrativo trabalha, ou mesmo deixa de trabalhar (Kausel *et al.*, 2015; Oliveira, Garcia, 2024).

Para Westerman *et al.* (2016) verificam em seu estudo que até mesmo em ambiente universitário o narcisismo dos docentes e discentes deve ser analisado, tendo em vista a função, que depois da formação os alunos das universidades mais conceituadas desempenharão atribuições na sociedade e essencialmente nas empresas, já que o tipo de aprendizagem vivida na atmosfera acadêmica pode ser levado para sua vida futura.

O quadro 4 descreve exemplos de relações identificadas entre narcisismo na alta administração e decisões corporativas.

Quadro 4: Exemplos (não exaustivos) de relações identificadas entre narcisismo na alta administração e decisões corporativas

(continua)

Área da Gestão	Decisão	Racional econômico subjacente	Consequências eventuais para a companhia
Financeira ^(a)	M&A e takeover	Indivíduos narcisistas podem ser mais propensos a demonstrar poder via maior número de M&A de elevado valor.	Destruição de valor decorrente de decisões equivocadas em M&A
Área da Gestão	Decisão	Racional econômico subjacente	Consequências eventuais para a companhia
	Aumento de Capex	O narcisismo do CEO está associado ao excesso de investimento, particularmente em despesas de P&D e M&A (mas não em despesas de capital)	Destruição de valor da companhia
	Financiamento	Em nome da manutenção de sua imagem entre os pares, o CEO pode priorizar o crescimento da firma, ainda que sujeitos a custos elevados o suficiente.	Elevação do custo de capital e risco de default
Contábil ^(b)	Gerenciamento (ou manipulação) de resultados	CEO narcisista tende a tendência de gerenciar lucros da companhia para preencher seu ego.	Elevação do risco da companhia, na busca de atender expectativas de lucro por analistas
	Qualidade do <i>report</i> corporativo e <i>disclosure</i>	Gerenciamento de resultados, reconhecimento anacrônico de perdas, controles internos mais frágeis, ou <i>reports</i> com desempenho inflado podem ser induzidos pela personalidade narcisista do CEO.	Ocorrência de comportamentos fraudulentos, eventos de corrupção e <i>green washing</i>
	Gestão Tributária	CEOs narcisistas tendem a perseguir admiração, podendo comportar-se de forma antiética, como evasão fiscal.	Envolvimento em processos judiciais e punições
	Propensão a fraudes	Os altos executivos narcisistas relutam em relatar desempenhos financeiros decepcionantes, porque isso comprometerá seu status.	O papel do CEO na propensão à fraude aumenta com o carisma do CEO (Ashforth & Anand, 2003).

Quadro 4: Exemplos (não exaustivos) de relações identificadas entre narcisismo na alta administração e decisões corporativas

(conclusão)			
Estratégica^(c)	Responsabilidade Social Corporativa	Indivíduos narcisistas podem perseguir performance em RSC apenas essencialmente para preservar sua imagem pessoal, ou mesmo recorrer ao <i>green washing</i> .	Destruição de valor decorrente de custos assumidos sem necessariamente haver contribuição para a firma
	Internacionalização	CEOs com alto grau de narcisismo tendem a intensificar as atividades de negócios no exterior em geral.	Superdiversificação da firma com destruição de Valor
	P&D e inovação	Pode haver impacto positivo na promoção da criatividade das equipes de trabalho.	Elevação da inovatividade da firma, se as equipes têm poder de decisão
Jurídica^(d)	Vulnerabilidade jurídica	CEOs narcisistas são mais propensos a envolver-se em litígios, e esses processos tendem a ser mais longos.	Elevação do risco legal

Fonte: Silva (2021b).

3.4. FERRAMENTAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta seção tem a finalidade de explorar algumas Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC), principalmente para a Gestão do Conhecimento em *Habitat* de Inovação. Apresenta-se uma introdução da importância das Práticas da Gestão do Conhecimento para as corporações, utilizando o referencial teórico de Ferraz (2020).

Sabe-se que nos dias atuais as corporações sempre precisam estar em constante atualização. Com isso, é necessário que a gestão dos negócios seja sempre voltada para o maior rendimento das organizações como um todo, ou seja, para o aumento de lucratividade e para a possibilidade de colaboradores satisfeitos – principalmente em *Habitat* de Inovação, já que necessitam de profissionais muito bem qualificados. Portanto, observa-se a importância de atualizações na esfera da Gestão do Conhecimento em *Habitat* de Inovação, buscando novas práticas de Gestão do Conhecimento em um ambiente que se transforma dia a dia, precisando de inovações constantes para maior *performance* da empresa (Ferraz, 2020).

Dessa maneira, o processo de Gestão do Conhecimento procura despertar dúvidas e implicações buscando novas informações que sejam importantes para a solução de problemas e, na medida que esses elementos sejam associados, conhecimentos ligados a uma organização também serão produzidos. Esse é o

processo de criação de conhecimento organizacional a partir da captação de informações que ajudam na solução de problemas e nas mudanças quando forem necessárias dentro das empresas (Ferraz, 2020).

Pode-se pensar, também, que a Gestão do Conhecimento possui duas visões principais, o aspecto gerencial e o tecnológico. Além disso, a Gestão do Conhecimento, pelo formato gerencial, se refere à produção de informações gerenciais associadas às atividades produzidas por uma empresa – informações essas que ajudam na tomada de decisões por parte dos gestores. Já, do ponto de vista tecnológico, a Gestão da Informação (GI) surge a partir do momento em que esses dados são organizados em bases de dados a partir das TICs (Tecnologias da Informação). Logo, as TICs são apoios tecnológicos que colaboram com a organização das informações gerenciais dentro dos processos organizacionais (Ferraz, 2020).

A Gestão do Conhecimento, por outro lado, é mais ampla do que a Gestão da Informação. Na realidade, a Gestão da Informação é uma parte desse processo maior denominado Gestão do Conhecimento, já que, além de informações, a Gestão do Conhecimento trabalha com o capital intelectual dos colaboradores das organizações, com as competências desses trabalhadores e todo o processo de aprendizagem (Ferraz, 2020).

Isto posto, a Gestão do Conhecimento é um método sistêmico, integrado e multidisciplinar com alguns objetivos que devem ser destacados, como segue:

1. **Identificação de conhecimento organizacional:** São conhecimentos que já estão integrados dentro da empresa a partir das pessoas; distinguir esses conhecimentos é a primeira etapa da Gestão do Conhecimento.
2. **Criação de novos conhecimentos:** Uma empresa não pode ficar fixada apenas em conhecimentos já praticados, pois o mundo contemporâneo é muito acelerado e transformador, principalmente em ambientes tecnológicos (como, por exemplo, os *Habitats de Inovação*), por isso a relevância de produção de novos conhecimentos, trata-se de uma necessidade para que as empresas possam dar conta dos obstáculos e desafios que as organizações vivenciam.
3. **Estruturação de todos os conhecimentos identificados e produzidos:** Os conhecimentos precisam ser organizados para que possam, em um tempo apropriado, ser utilizados e, nesse âmbito, há importância das TICs, pois se trata

da característica tecnológica que auxilia no aspecto gerencial, visto que é a partir de base de dados que essas informações serão estruturadas.

4. **Socialização dos conhecimentos:** Todos os conhecimentos que foram apontados, desenvolvidos e organizados necessitam ser concedidos aos usuários, podendo contar com as TICs, as quais podem ajudar a disponibilizar o conhecimento por meio de portais e aplicativos para que os usuários tenham acessibilidade direta e rápida a esses conhecimentos.
5. **Execução e aplicação dos conhecimentos organizacionais:** Observadas as características práticas, tudo aquilo que foi produzido, identificado, organizado e oferecido precisa ser transformado em boas práticas para que as empresas desfrutem desses conhecimentos organizacionais.

Sendo assim, a meta essencial da Gestão do Conhecimento é a produção de melhorias dos procedimentos organizacionais, tanto no aspecto de gestão como nos processos produtivos – no caso dos *Habitats* de Inovação, estes se apresentam como serviços que são prestados à sociedade. A partir desses aperfeiçoamentos, espera-se que a Gestão do Conhecimento ajude na melhora da *performance* organizacional (Ferraz, 2020).

Sobre as práticas de Gestão do Conhecimento é importante destacar alguns pontos importantes segundo (Ferraz, 2020):

1. Os pontos centrais da Gestão do Conhecimento são as pessoas, a TICs e uma série de questões técnicas, contudo, as pessoas são o foco. O conhecimento organizacional é constituído pela soma de conhecimentos individuais, particulares de cada pessoa; sendo assim, a matéria-prima para a produção do conhecimento organizacional é o capital intelectual. Dessa maneira, todos os modelos de práticas que forem pensados no âmbito da Gestão do Conhecimento em *Habitats* de Inovação devem gerar o desenvolvimento do capital intelectual.
2. Não há um modelo pronto de Gestão do Conhecimento: apesar de que algumas normas já existentes, eles devem, também, servir de motivação para pensar novos métodos e para que se construam novas práticas exclusivas. Todavia, cada instituição individualmente tem seus aspectos e suas individualidades. Por isso, o gestor que for trabalhar com a produção de práticas do conhecimento precisa ficar atento à

noção de que cada empresa tem sua particularidade. Neste trabalho, por exemplo, as práticas serão destinadas aos *Habitats* de Inovação que têm características únicas e que devem ser levadas em conta para que, na hora efetivar esses planos de ação, tudo aconteça da melhor forma possível.

3. A Gestão do Conhecimento deve estar estruturada ao plano pensado pela organização: normalmente, cada empresa detém de um plano estratégico, ou seja, de missão, valores e metas que a organização pretende alcançar.

Apesar de não haver um modelo pronto de Gestão do Conhecimento a ser realizado, existem algumas características a serem consideradas: o aspecto cultural, estratégico e o operacional. Essa cultura é designada a todos os valores estruturados no transcorrer do tempo, os quais alicerçam a conduta e as ações dessas corporações. A cultura organizacional é muito importante e deve estar bem compreendida pelos gestores que fazem parte da organização, pois é ela que dá aval as novas implementações para a construção e à aceitação de novas práticas de conhecimento. Precisamente, uma empresa que não tenha essa cultura do conhecimento formulada, dificilmente será bem-sucedida nas questões da Gestão do Conhecimento (Ferraz, 2020).

Outra característica é o aspecto estratégico que representa o desenvolvimento de todas as práticas de Gestão do Conhecimento. Nesta fase, deve-se colocar na mesa tudo que se pretende produzir dentro de uma organização, permitindo que o conhecimento seja a estrutura para o processo de tomadas de decisões e melhorias a partir de todos os colaboradores (Ferraz, 2020).

Por último, apresenta-se o aspecto operacional, que se designa, à prática, todo o conjunto de operações pensadas no campo estratégico que devem ser executadas para que a Gestão do Conhecimento tenha suas metas alcançadas. Assim, existe a necessidade de que a corporação tenha um bom ambiente de trabalho, abrangendo desde as instalações físicas, com boas salas, boa iluminação computadores modernos, até uma boa cultura organizacional, com um bom relacionamento interpessoal. Todas essas características devem estar disponíveis e preparadas para que os trabalhadores consigam internalizar essa nova regularização de trabalho.

3.4.1 Desbiloqueando o potencial do conhecimento: práticas de gestão do conhecimento

Considerando os pressupostos teóricos discutidos até então, entende-se, portanto, que a análise de discurso pode ser interpretada como a construção de um contexto distinto, caracterizado por sua forte ligação com o discurso político, a abordagem crítica em associação ao idealismo e sua posição intermediária em relação às diversas áreas do conhecimento.

A gestão do conhecimento é uma área em constante evolução, na qual novas abordagens e estratégias emergem constantemente à medida que as organizações buscam aprimorar a captura, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995, p. 162, tradução nossa), “em uma economia caracterizada pela constante incerteza, a verdadeira fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento⁷”. À medida que as mercadorias se transformam, as tecnologias se difundem, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia. Nesse ínterim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que constantemente geram novos conhecimentos, promovem sua disseminação em toda a empresa, é ágil e eficazmente os aplicam em novas tecnologias e produtos atualizando constantemente a prática de conhecimento.

Khiabani e Mahmoudian (2020) salientam que, entre diversos fatores que contribuem para o sucesso, o desempenho no mercado não é apenas resultado da habilidade de uma organização em reunir informações para tomada de decisões, mas também da orientação e alocação de sua capacidade de gerenciamento do conhecimento e das novas práticas de gestão.

A dinâmica entre gerenciamento e novas práticas de gestão decorre do contexto organizacional em constante fluxo, em que as informações estão sujeitas a mudanças frequentes. Nesse cenário, a ênfase na tomada de decisões estruturadas se torna cada vez mais crucial para o sucesso, uma vez que ajuda as organizações a

⁷ In an economy characterized by constant uncertainty, the true source of lasting competitive advantage is knowledge.

se adaptarem e prosperarem diante dessas mudanças constantes das novas práticas de gestão (Khiabani; Mahmoudian, 2020).

É fundamental salientar que as ações delineiam a essência de uma organização que se torna uma criadora de conhecimento, cujo foco principal é a busca incessante pela inovação. Contudo, é surpreendente que, apesar de todas as discussões acerca de inteligência e capital intelectual, poucos gestores compreendem a verdadeira essência dessa empresa voltada para a criação de conhecimento, e, ainda menos, sabem como efetivamente administrá-la. Isso ocorre, principalmente, devido à falta de compreensão sobre o que constitui o conhecimento, práticas e quais são as medidas essenciais que as organizações devem tomar para explorá-lo plenamente (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Portanto, é muito importante enfatizar as práticas, que têm como foco facilitar a gestão do conhecimento. Essas abordagens específicas são cuidadosamente desenvolvidas com o objetivo de tornar o processo de captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento mais eficaz e acessível às organizações. Isso inclui, também, a consideração de práticas notáveis.

Kremer, Villamor e Aguinis (2019) destacam que o êxito na Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligado à adoção das melhores práticas. Ao oferecer recomendações embasadas em evidências para os gestores, incluindo ações e intervenções específicas, torna-se possível a implementação dessas práticas, capacitando tanto os atuais gestores quanto os futuros a se tornarem líderes da inovação.

Considerando este contexto, a gestão do conhecimento assume uma função importante em ambientes de inovação, uma vez que tais cenários se caracterizam por mudanças rápidas e a constante demanda por compartilhamento, criação e aplicação de conhecimento. A seguir, serão apresentadas algumas práticas específicas de gestão do conhecimento que podem ser implementadas nesses ambientes.

4.4.1.1 Compartilhamento de Experiências

Os aspectos e conceitos relacionados à criação de significado para a construção do conhecimento, o papel dos indivíduos nas organizações, a influência dos indivíduos na Gestão do Conhecimento, e as estratégias organizacionais para a Gestão do Conhecimento. Constatou-se que as pessoas são as principais

responsáveis por promover mudanças e compartilhar experiências no contexto organizacional, graças à sua habilidade de gerar e disseminar conhecimentos. Contudo, as empresas devem estar vigilantes ao seu ambiente organizacional, pois podem ser influenciadas por elementos como cultura, crenças, valores, tecnologias, lideranças e, conseqüentemente, impactar os processos de Gestão de Custos (Oliveira; Damian, 2023).

O'dell e Grayson Jr. (2004) salientam que o compartilhamento de experiências, tem como objetivo tirar proveito do conhecimento prático e tácito dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho enriquecedor que promove o crescimento pessoal e profissional dentro da organização. Além disso, é crucial que as empresas cultivem a cultura de aprendizado com base em suas próprias experiências, documentem as melhores práticas e compartilhem esse conhecimento de forma interna. Essa abordagem contribui para o desenvolvimento contínuo e o aprimoramento das operações da organização. Sendo que, o compartilhamento de experiências é o pilar fundamental para o crescimento e o sucesso das organizações.

A promoção de uma cultura que não apenas valoriza, mas também facilita ativamente o compartilhamento de experiências deve ser uma prioridade inegociável para qualquer organização que aspire ao sucesso em um cenário empresarial em constante evolução. Em um mundo globalizado, onde o acesso a plataformas de colaboração é fácil e imediato, essa prática de gestão se torna ainda mais importante (O'Dell; Grayson JR. 2004).

Segundo Matos e Matos (2023), A Gestão do Conhecimento também é uma forma de compartilhamento de experiências, as empresas conseguem identificar, coletar, disseminar e utilizar o conhecimento de maneira eficiente, incentivando o aprendizado constante. A Educação Corporativa, por outro lado, disponibiliza programas e ações estruturadas para capacitar os funcionários, alinhando-os com as metas estratégicas da empresa.

No estudo de Ferreira e Cunha (2024), demonstrou empiricamente que muitas pessoas desconhecem o conceito de gestão do conhecimento, ou não estão familiarizadas com essa expressão. No entanto, a maioria dos entrevistados considera crucial o compartilhamento de conhecimentos no local de trabalho e reconhece que isso pode trazer várias vantagens. O artigo também identificou uma escassez na concessão de recompensas pelo compartilhamento de saberes, o que compromete o

êxito da maioria das práticas de administração do conhecimento. A ausência de estímulos é citada como um dos principais obstáculos à disseminação de conhecimentos, juntamente com a ausência de integração do compartilhamento nos processos da organização.

3.4.1.2 Laboratórios de Inovação

Os laboratórios de inovação são espaços dinâmicos e cooperativos destinados a corrigir as falhas identificadas na perspectiva convencional de política e no projeto dos serviços. Também são vistos como áreas de fronteira, interagindo diretamente com cidadãos e entidades privadas, empregando métodos inovadores para alterar a maneira como as entidades funcionam e promover a formação de redes de cooperação. Contudo, obstáculos pessoais, coletivos e estruturais podem restringir a sugestão de soluções inovadoras para os serviços (Silva Junior; Emmendoerfer; Silva, 2024).

Conforme apontado por Amabile (2017), os laboratórios de inovação desempenham o papel de catalisadores da criatividade, oferecendo um ambiente que estimula os colaboradores a explorar conceitos audaciosos e a testar soluções inovadoras. A criação de um ambiente onde o erro é considerado uma oportunidade de aprendizado é essencial para a promoção de uma cultura de inovação.

De acordo com Cross *et al.* (2001), os laboratórios de inovação têm o poder de conectar pessoas de diferentes disciplinas e áreas de especialização. Isso promove a interação entre indivíduos com perspectivas diversas, o que frequentemente leva à criação de soluções únicas e abordagens inovadoras para desafios (Silva; Emmendoerfer 2024).

Conforme destacado por Schein (2004), a eficácia dos laboratórios de inovação está ligada à cultura organizacional que os sustenta. É importante que essa cultura valorize a experimentação, o aprendizado e a colaboração no compartilhamento do conhecimento, uma vez que esses elementos são fundamentais para o êxito dessa abordagem.

Um aspecto relevante, conforme observado por Beck *et al.* (2018), é que a gestão do conhecimento em laboratórios de inovação se caracteriza por um ciclo de aprendizado. Os resultados das experiências são minuciosamente avaliados e constantemente refinados.

Esse processo está em sintonia com abordagens ágeis, que colocam uma ênfase significativa na adaptação contínua, destacando e alcançando parte do sucesso “por meio de descobertas fundamentais feitas por vários pesquisadores nos laboratórios de pesquisa onde a mentalidade de inovação prevalece⁸” (Schein, 2004, p. 56, tradução nossa). Percebe-se que a gestão do conhecimento por meio de laboratórios de inovação é uma abordagem dinâmica e multifacetada que valoriza a criatividade, a colaboração e a experimentação. Essas práticas de gestão do conhecimento possibilitam que as organizações fortaleçam sua capacidade de inovação e tirem proveito do conhecimento para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades em um ambiente em constante evolução.

3.4.1.3 Educação Continuada Personalizada

As plataformas de aprendizado personalizado têm ganhado destaque como ferramentas eficazes para fornecer treinamento e desenvolvimento sob medida para atender às necessidades individuais dos colaboradores. Sobre o assunto, Lourenço (2020, p. 2) destaca que “as exigências do mercado de trabalho moderno tem obrigado os trabalhadores a uma permanente busca pelo conhecimento”. Isso desempenha um papel fundamental para manter o conhecimento e as habilidades de cada sujeito.

Diante desse contexto, a educação continuada é uma prática de extrema relevância relacionada às práticas de gestão do conhecimento dentro das organizações. Ela representa um compromisso com a aprendizagem constante e o desenvolvimento contínuo dos indivíduos, reconhecendo que o conhecimento é um ativo valioso e que precisa ser cultivado e atualizado constantemente (Fleury; Fleury, 2000).

A educação continuada personalizada não se limita apenas a adquirir novos conhecimentos, mas também a aplicar e compartilhar o conhecimento existente de maneira eficaz. Ela abrange uma variedade de atividades – como treinamentos, cursos, *workshops*, *mentoring* e *coaching* – que permitem aos indivíduos expandirem suas habilidades e conhecimentos em áreas relevantes para suas funções (Fleury; Fleury, 2000).

⁸ It had grown and achieved much of its success through fundamental discoveries made by a number of basic researchers in the company's central research laboratories.

Ao promover a educação continuada, as organizações estão investindo no crescimento de seus colaboradores, capacitando-os para lidar com desafios em constante mudança e para contribuir de forma mais significativa para os objetivos da empresa. Isso resulta em uma força de trabalho mais qualificada e motivada, capaz de inovar, resolver problemas de maneira eficaz e se adaptar rapidamente às mudanças. Além disso, a educação continuada promove constante de capacitações para todos os setores da empresa, isso deve incluir, além de habilidades técnicas e específicas do setor em que atua, outros elementos como valores, crenças e a cultura organizacional. O objetivo é promover funcionários com uma compreensão mais abrangente e aprofundada do ambiente profissional em que atuam. (Meister, 1999; Tavares; Paixão; Silva, 2024).

Além disso, Silva *et al.*, (2023c) evidencia que a educação continuada contribui para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Isso promove a colaboração, a troca de ideias e o crescimento coletivo, criando um ambiente propício para a inovação e a melhoria contínua.

Em um mundo onde o conhecimento se tornou um recurso estratégico, as organizações que buscam e incentivam a educação continuada estão mais bem posicionadas para se destacar em seus mercados, superar desafios e impulsionar o sucesso a longo prazo. Logo, a prática de gestão utilizando a educação continuada não é apenas importante, mas essencial para uma gestão eficaz do conhecimento e para o progresso sustentável das empresas (Lourenço, 2020).

3.4.1.4 Plataformas de Colaboração

A *internet* é amplamente reconhecida como o principal canal de comunicação ao permitir várias plataformas de colaboração. Di Fatta *et al.* (2017) afirmam que a colaboração tem um impacto positivo direto no desempenho organizacional e é um importante facilitador da inovação e gestão do conhecimento, principalmente para pequenas e médias empresas.

É importante ressaltar que, no contexto empresarial que envolvem gestão, a colaboração assume dois contextos relevantes. O primeiro deles se refere à coordenação dos recursos internos da empresa, o que envolve a harmonização das operações e atividades entre diversos departamentos e equipes dentro da

organização. Essa forma de colaboração interna visa otimizar a eficiência e a eficácia dos processos internos, promovendo uma integração fluida entre diferentes áreas funcionais. O segundo significado de colaboração está relacionado à coordenação de recursos fora da empresa. Nesse cenário, a colaboração é fundamental para garantir que os diversos parceiros – como fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas – trabalhem de forma coordenada e colaborativa (Di Fatta *et al.*, 2017).

Por conseguinte, a colaboração visa a otimização de fluxos de produtos, informações e recursos, contribuindo para a redução de custos, a melhoria da qualidade e a maior agilidade na resposta às demandas do mercado. Desempenha-se, assim, um papel essencial para a gestão do conhecimento, seja promovendo a integração interna de departamentos e equipes, seja facilitando a coordenação eficaz entre diferentes atores ao longo das cadeias de suprimentos (Di Fatta *et al.*, 2017).

Essas formas de colaboração são fundamentais para o sucesso organizacional, pois não apenas contribuem para a maximização da eficiência operacional e da capacidade de resposta às demandas do mercado, mas também promovem a construção de relacionamentos sólidos e parcerias estratégicas que podem impulsionar a inovação, a competitividade e o crescimento sustentável das empresas (Lima; Barbosa; Costa, 2019).

Lima, Barbosa e Costa (2019) apontam que as plataformas de colaboração desempenham um papel fundamental na facilitação da comunicação e no compartilhamento de conhecimento entre equipes distribuídas. Muitas plataformas têm sido amplamente utilizadas para este fim. Sobre o assunto, o quadro 5 apresenta as principais plataformas de colaboração.

Quadro 5: Plataformas de Colaboração

(continua)

PLATAFORMA	DESCRIÇÃO
Slack	Uma plataforma de mensagens instantâneas que permite que as equipes conversem em canais específicos, compartilhem arquivos, integrem aplicativos e realizem videoconferências. Ela é conhecida por sua capacidade de organizar conversas em tópicos e por integrar uma ampla variedade de aplicativos e serviços.
Microsoft Teams	Uma ferramenta de colaboração integrada ao pacote Office 365. Ele oferece recursos de chat em equipe, videoconferência, compartilhamento de arquivos e colaboração em documentos em tempo real. O <i>Teams</i> é especialmente popular entre empresas que já utilizam outras ferramentas da <i>Microsoft</i> .
Trello	Uma ferramenta de gerenciamento de projetos baseada em quadros kanban. Ela permite que as equipes visualizem o progresso das tarefas em um formato de cartão, movendo-os de uma lista para outra. Isso é útil para equipes que desejam uma maneira simples de acompanhar o trabalho em andamento.

Quadro 5: Plataformas de Colaboração

(conclusão)

Asana	Trata-se de uma ferramenta de gerenciamento de projetos que ajuda as equipes a planejar, organizar e acompanhar o progresso das tarefas. Ela oferece recursos avançados, como dependências de tarefas e automações, para equipes que gerenciam projetos complexos.
Zoom	Sendo uma plataforma de videoconferência, o <i>Zoom</i> também oferece recursos de chat e colaboração, como salas de bate-papo e compartilhamento de tela. É amplamente utilizada para reuniões virtuais e comunicações em tempo real.
Google Workspace	É um serviço que oferece alguns aplicativos de colaboração, incluindo o Gmail, o Google Drive, o Google Agenda e o <i>Google Chat</i> . Essas ferramentas permitem a comunicação, colaboração em documentos e compartilhamento de conhecimento em tempo real.
GitHub	Como uma plataforma de desenvolvimento de software, o GitHub também facilita a colaboração em projetos de código aberto e privados. Ela permite que desenvolvedores compartilhem código, documentação e problemas, colaborando em tempo real.
NextBloud	Trata-se de uma plataforma de auto-hospedagem, ideal para realizar a gestão de calendários, armazenar arquivos, gerenciar e-mails, acompanhar tarefas e realizar uploads de mídia, tudo de forma centralizada em uma única plataforma.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador de acordo com Hostinger Blog (Ariane, 2023).

As ferramentas de colaboração podem simplificar e tornar mais tranquilo o processo de trabalho em equipe, colaborando com a gestão do conhecimento. Essas ferramentas proporcionam a gestão eficaz de tarefas, a comunicação com colegas de equipes e o acompanhamento da produtividade, especialmente em momentos desafiadores (Ariane, 2023).

Diante desse contexto, nota-se que as ferramentas desempenham um papel importante na comunicação e na colaboração entre equipes, o que inclui a gestão, permitindo que membros da equipe trabalhem juntos de maneira eficaz, independentemente das localizações geográficas. As plataformas de colaboração são valiosas para o compartilhamento e a disseminação de conhecimento em tempo real, ajudando a manter as equipes alinhadas e produtivas. Em suma, as ferramentas de colaboração são utilizadas para facilitar a comunicação e o compartilhamento de conhecimento em tempo real.

3.4.1.5 Realidade Virtual e Aumentada

À medida que a tecnologia continua a evoluir, a aplicação da Realidade Virtual⁹ (RV) e da Realidade Aumentada (RA) está se expandindo e se tornando cada vez mais influente em uma diversidade de setores. Essas inovadoras tecnologias imersivas estão promovendo uma revolução na maneira como as organizações operam e como os gestores enfrentam diversos desafios de gestão do conhecimento (Tori; Hounsell, 2020).

Em uma era marcada por avanços tecnológicos rápidos e constantes, a Realidade Virtual e a Realidade Aumentada têm o potencial de transformar profundamente a forma como os gestores conduzem seus negócios. O uso dessas tecnologias está abrindo novas possibilidades em áreas como treinamento e desenvolvimento, gestão de projetos, experiência do cliente, colaboração e comunicação, entre outras mais (Tori; Hounsell, 2020).

A Realidade Virtual é cada vez mais utilizada para treinamento imersivo, permitindo que as organizações simulem ambientes de trabalho complexos e proporcionem experiências de aprendizado envolventes. Isso não apenas melhora o treinamento, como também otimiza recursos, oferecendo um método seguro e eficiente para preparar funcionários para situações do mundo real (Lopes *et al.*, 2019).

Por sua vez, a Realidade Aumentada está sendo aplicada em setores como varejo e manufatura para melhorar a experiência do cliente. Por meio de aplicativos de Realidade Aumentada, os clientes podem visualizar produtos em seus próprios espaços antes de efetuarem a compra, o que aumenta a confiança do consumidor e pode resultar em decisões de compra mais informadas (Fombona; Pascual-Sevillano; Gonzáles-Videgaray, 2017).

A Realidade Aumentada como um complemento ao mundo real oferece a oportunidade de incorporar elementos virtuais que podem enriquecer a compreensão e o conhecimento dos aspectos da realidade. Essa capacidade da Realidade Aumentada, de adicionar camadas de informações e elementos virtuais ao ambiente

⁹Realidade virtual é um ambiente tridimensional produzido por meio de um computador, com cenas e instrumentos que parecem reais, produzindo efeitos no qual os usuários se sintam penetrados nessa realidade. Esse local é percebido por meio de um óculo ou capacete de Realidade Virtual. Já Realidade Aumentada é ver o mundo real com outros olhos, sendo uma tecnologia que possibilita acrescentar componentes virtuais à nossa visão (Souto; Stocco, 2023).

real, tem o potencial de gerar benefícios significativos em uma ampla gama de áreas do conhecimento, dada a diversidade de suas aplicações possíveis (Lopes *et al.*, 2019).

No contexto da gestão, tanto a Realidade Virtual quanto a Realidade Aumentada estão desempenhando um papel significativo. A Realidade Virtual possibilita a criação de simulações detalhadas, permitindo que gestores e equipes visualizem e ajustem conceitos antes da implementação. Por outro lado, a Realidade Aumentada possibilita a visualização de contexto do mundo real, simplificando a identificação de problemas e a tomada de decisões informadas (Tori; Hounsell, 2020).

À medida que essas tecnologias continuam a se desenvolver, é fundamental que os gestores estejam atentos às oportunidades que a Realidade Virtual e a Realidade Aumentada podem oferecer para aprimorar a eficiência com relação a gestão. Explorar ativamente como essas inovações podem ser integradas de maneira estratégica pode ser determinante para o sucesso e a competitividade das empresas no cenário atual de constante evolução tecnológica.

3.4.1.6 Data Warehouse

Data Warehouse é uma ferramenta de Tecnologia da Informação (TI) que oferece suporte à Gestão do Conhecimento (GC), um sistema de rastreamento de dados com uma arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais. Essa abordagem proporciona versatilidade na manipulação de grandes volumes de dados (Batista; Quandt, 2015; Angelya; Rahman; Prasedan, 2023).

A implementação de um sistema de *Warehouse* é uma ferramenta poderosa para aprimorar as interações entre colaboradores e facilitar a comunicação entre os diferentes setores de uma organização. Esse sistema desempenha papel importante no gerenciamento do processo decisório e no suporte à Gestão do Conhecimento (Garani; Tolis; Savvas, 2023; Pereira, 2015).

Por meio dessa prática, a organização pode eficazmente aproveitar a vasta quantidade de dados e informações disponíveis, o que, por sua vez, contribui para tornar a empresa mais inteligente, baseada na inteligência coletiva. Isso promove uma maior adaptabilidade da empresa às mudanças rápidas do mercado, resultando em uma redução do risco inerente ao negócio (Pereira, 2015).

A implementação de *Warehouse* oferece à empresa um ambiente mais ágil e sensível às mudanças rápidas do mercado. Isso, por sua vez, resulta em uma redução significativa dos riscos inerentes ao negócio. A capacidade de acesso a informações relevantes de forma eficiente permite que a empresa esteja mais preparada para tomar decisões informadas, antecipar tendências e responder rapidamente às demandas do mercado em constante evolução (Zemnickis, 2023).

3.4.1.7 *Data Mining*

Data Mining se trata de uma técnica poderosa no campo da gestão do conhecimento, a qual utiliza ferramentas de Tecnologia da Informação para extrair informações valiosas a partir de grandes conjuntos de dados. Essas ferramentas, também conhecidas como "mineradores de dados", possuem a capacidade de analisar dados de forma minuciosa, identificando padrões, relações e tendências que podem passar despercebidos em uma análise superficial (Batista; Quandt, 2015; Marinho; Adaniya, 2023).

Em suas operações, os mineradores de dados são especialmente eficazes na identificação de associações entre termos e na descoberta de informações relacionadas a assuntos ou temas específicos. Como observado por Zheng *et al.*, (2024), essas ferramentas têm a habilidade de garimpar informações valiosas, revelando conexões ocultas e *insights* que podem ser relevantes para a tomada de decisões estratégicas.

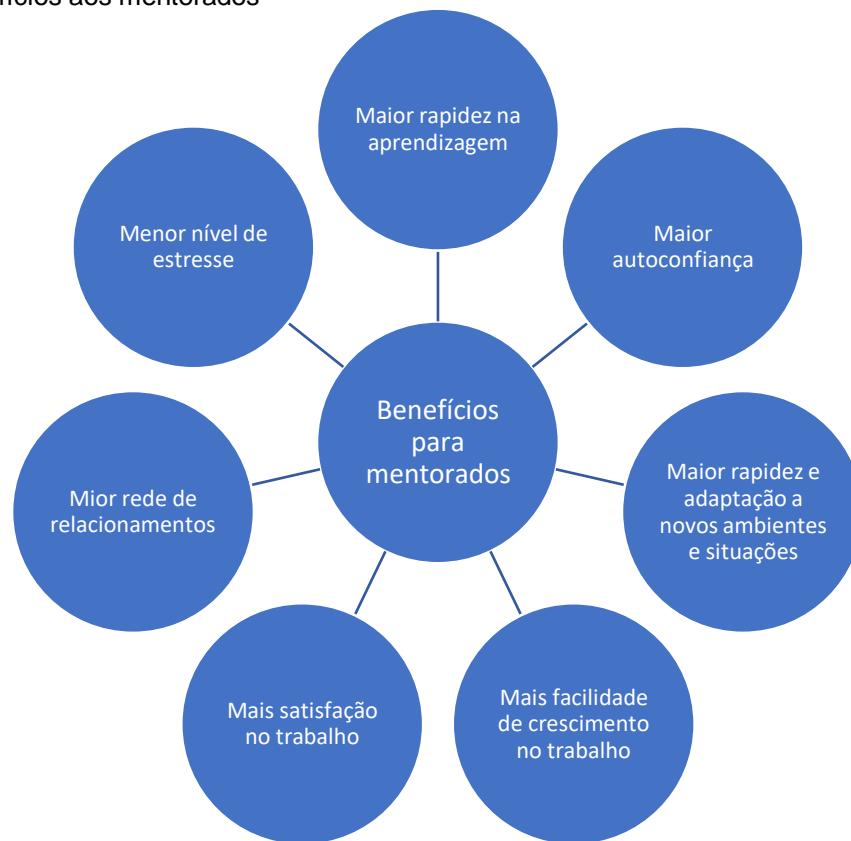
Portanto, a utilização de técnicas de *Data Mining* não apenas fortalece a gestão do conhecimento, como também desempenha um papel fundamental na extração de informações relevantes e na geração de inteligência a partir de dados brutos, contribuindo significativamente para a vantagem competitiva das organizações (Fayyad; Piatetsky-Shapiro; Smyth, 1996).

3.4.1.8 *Mentoring*

O *mentoring* é uma atividade que possibilita a formação de uma rede de contatos, aumentando a conexão com especialistas capacitados no campo em que o sujeito deseja atuar ou que já atua. Quando aplicado como parte das estratégias de gestão do conhecimento, desempenha uma função relevante na transferência de

conhecimento e experiência dentro de uma organização. Essa abordagem de *mentoring* atua como um eficaz instrumento de transmissão do conhecimento organizacional, contribuindo para o aprimoramento das habilidades e potencial dos colaboradores (Ghosh *et al.*, 2018). O *mentoring* envolve uma relação em que um profissional mais experiente ou mentor oferece orientação, apoio e devolutivas a um profissional menos experiente que é o mentorado. Isso contribui para a preservação, compartilhamento e aprimoramento do conhecimento organizacional de diversas maneiras (Gosth *et al.*, 2018). A figura 4 apresenta os benefícios o *mentoring* para os mentorados:

Figura 4: Benefícios aos mentorados



Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Erlich (2017).

Ao observar a figura é possível notar que desenvolver um programa de *mentoring* dentro de uma organização é uma estratégia valiosa, pois os mentorados adquirem conhecimento e habilidades de forma mais eficaz e ágil. O *mentoring* proporciona um ambiente onde a aprendizagem se torna prática e tangível, permitindo que os colaboradores enfrentem desafios reais da organização. Essa abordagem

prática acelera a assimilação de novos conhecimentos, impulsionando o desenvolvimento profissional (Erich, 2017).

Além disso, o *mentoring* desempenha um papel fundamental na integração de novos colaboradores, como recém-contratados, *trainees* e estagiários. Aqueles que têm o suporte de mentores experientes se adaptam mais rapidamente à cultura da empresa e ao ambiente de trabalho. Essa adaptação rápida é essencial para garantir que os novos membros da equipe possam contribuir efetivamente desde o início (Ghosh *et al.*, 2018).

Erich (2017), ainda realça outro ponto relevante: a retenção do conhecimento tácito, muitas vezes não documentado, porém presente na experiência dos colaboradores. O *mentoring* permite que esse conhecimento seja compartilhado e preservado, evitando a perda de informações valiosas quando os colaboradores deixam a organização. Isso é particularmente crítico em setores onde o conhecimento técnico e institucional desempenha um papel fundamental.

O *mentoring* contribui para a manutenção e valorização dos talentos internos. Em mercados com escassez de profissionais qualificados, reter e desenvolver talentos existentes é essencial para o sucesso da organização. O *mentoring* identifica e nutre esses talentos, garantindo que a empresa possa contar com uma equipe altamente capacitada e comprometida (Erich, 2017).

Por último, o *mentoring* desempenha um papel essencial no desenvolvimento de lideranças. Os mentores experientes não apenas orientam seus mentorados em direção a práticas de liderança eficazes, como também os conectam com outros líderes dentro da organização. Essa rede de contatos enriquece a perspectiva e a experiência do mentorado, preparando-o para assumir papéis de liderança no futuro (Erich, 2017). Logo, o *mentoring* como prática da gestão do conhecimento é uma abordagem poderosa para promover o desenvolvimento profissional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de uma cultura organizacional de aprendizado contínuo, resultando em colaboradores mais competentes e preparados para enfrentar os desafios em constante evolução do mundo empresarial (Bressan; Parazzi; geremia, (2024).

Dessa forma, o *mentoring* proporciona um ambiente onde a aprendizagem se torna prática e acessível, permitindo que os colaboradores enfrentem desafios reais

da organização. Essa abordagem prática acelera a assimilação de novos conhecimentos, impulsionando o desenvolvimento profissional.

3.4.1.9 Chatbots

Chatbots é um *software* estruturado em inteligência artificial com capacidade de manter uma conversa em tempo real por meio de texto ou por voz. A inserção de *chatbots* como prática de gestão do conhecimento configura uma abordagem altamente eficaz para aprimorar a eficiência de uma organização em relação à aquisição, arquivamento, disseminação e aplicação do conhecimento. Nesse sentido, Bansal e Khan (2018) descrevem um *chatbot* como um programa de inteligência artificial e um modelo de Interação Humano-Computador, ou seja, um campo de estudo multidisciplinar que se concentra na compreensão, no *design* e na avaliação da interação entre seres humanos e sistemas computacionais.

Adamopoulou e Moussiades (2020) citam que os *chatbots* possuem a capacidade de interagir em tempo real, fornecer informações pertinentes e facilitar a comunicação dentro da organização, desempenhando, pois, um papel importante na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e no aproveitamento do conhecimento disponível.

O quadro 6, disposto a seguir, oferece uma representação das diversas categorias pelas quais os *chatbots* podem ser classificados. Cada uma dessas categorias foi cuidadosamente definida com base em critérios simples, a fim de abranger uma variedade de características e funcionalidades dos *chatbots*.

Quadro 6: Classificação dos *Chatbots*

(continua)

CHATBOT: CATEGORIAS	
Domínio do Conhecimento (<i>Knowledge Domain</i>)	Domínio Aberto: projetado para compreender e responder a uma ampla variedade de tópicos e perguntas.
	Domínio Fechado: projetado para operar em conjunto específico de tópicos ou em um domínio restrito.
Serviço Prestado (<i>Service Provided</i>)	Interpessoal: Interação entre duas ou mais pessoas, envolve comunicação e troca de informações.
	Intrapessoal: Interação única, envolve processos internos, reflexão, autoconhecimento e tomada de decisões.
	Inter-agente: refere-se à interação entre agentes autônomos, como <i>chatbots</i> , robôs ou programas de computadores. Esses agentes podem se comunicar e cooperar para realizar tarefas específicas.

Quadro 6: Classificação dos Chatbots

(conclusão)

Metas ou Objetivos (Goals)	Informativo: refere-se a sistemas ou abordagens que têm como principal objetivo fornecer informações de maneira clara e direta.
	Baseado em Chat/Conversacional: sistemas ou abordagens que se baseiam em diálogos ou conversas, é utilizado para descrever sistemas que oferecem informações sem a necessidade de interação do usuário que oferecem informações sem a necessidade de interação do usuário, como websites interativos.
	Baseados em Tarefas: realização de tarefas específicas, é empregado em contextos em que os sistemas são projetados para ajudar os usuários a concluir tarefas específicas.
Método de Geração de Respostas (Response Generation Method)	Baseado em Regras: conjuntos de regras predefinidas para gerar respostas com base em padrões específicos de entrada do usuário.
	Baseada em Recuperação: as respostas são selecionadas a partir de um conjunto predefinido de respostas possíveis com base na correspondência com entrada do usuário.
	Generativo: permite que o sistema de conversação crie respostas de forma mais flexível e original, usando modelos de linguagem e algoritmos de geração de texto.
Auxílio Humano (Human-Aid)	Mediado por Humanos: situações em que a intervenção ou mediação de seres humanos é necessária ou envolvida no processo.
	Autônomo: opera de forma independente, sem intervenção ou controle humano direto, ou seja, age por si próprio.
Permissões (Permissions)	Código Aberto: refere-se a software ou projetos em que o código fonte é disponibilizado e pode ser visualizado, modificado e distribuído por qualquer pessoa.
	Comercial: indica algo relacionado a negócios ou atividades comerciais, podendo ser usado para descrever software ou produtos que são desenvolvidos ou vendidos com fins lucrativos.
Canal de Comunicação (Communication channel)	Texto: refere-se à comunicação por meio de mensagens escritas ou em formato de texto.
	Voice: envolve a comunicação por meio de fala ou áudio, como uma chamada telefônica.
	Imagem: relaciona-se à comunicação por meio de elementos visuais, como fotografias, gráficos ou ilustrações.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com dados extraídos de Adamopoulou e Moussiades (2020).

A partir do quadro 6, foi possível compreender a importância das práticas de gestão utilizando *chatbots* para o domínio de conhecimento e como ele abrange áreas específicas de conhecimento, ajudando na organização e na busca eficaz de informações. Isso posto, foi possível observar que metas ou objetivos são essenciais para orientar esforços e alcançar resultados desejados em diversas atividades.

Além disso, ainda foi ressaltado a importância do "auxílio humano" ou em diversas situações, enfatizando que, mesmo em um mundo cada vez mais tecnológico, o papel dos seres humanos continua fundamental. Em todos esses aspectos, compreender e aplicar conceitos relacionados à tecnologia, à comunicação

e ao domínio de conhecimento configura um papel crucial nas práticas de gestão do conhecimento utilizando *chatbots*.

3.4.1.10 Blockchain para Autenticação de Conhecimento

Blockchain é uma tecnologia de registro distribuído que permite o armazenamento e a transferência segura de informações de forma transparente e imutável. Ela é composta por uma cadeia de blocos no qual cada bloco contém um conjunto de transações ou informações (Swan, 2015).

A aplicação da tecnologia *blockchain* para autenticação de conhecimento representa uma abordagem inovadora e promissora na gestão do conhecimento. Um dos benefícios mais notáveis é a autenticação de conhecimento e a sua capacidade inata de preservar a integridade do conteúdo (Swan, 2015).

A *blockchain*, como mencionado por Swan (2015), é um registro digital que armazena todas as transações em uma estrutura de blocos encadeados. Cada bloco na cadeia contém uma referência ao bloco anterior, formando uma sequência imutável e contínua de informações. Sendo assim, uma vez que o conhecimento é registrado na *blockchain*, qualquer tentativa subsequente de modificá-lo ou adulterá-lo seria prontamente identificada.

De acordo com Swan (2015), esse recurso é de suma importância em contextos em que a confiabilidade e a incorruptibilidade das informações são críticas. Portanto, ao usar a *blockchain* para a autenticação de conhecimento, a integridade do conteúdo é mantida de forma robusta e confiável.

Além disso, a aplicação da *blockchain* pode ser utilizada para proteger a propriedade intelectual e verificar a autenticidade de conteúdo. Conforme enfatizado por Mougayar (2016), a tecnologia *blockchain* possibilita a criação de registros seguros relacionados à propriedade, direitos autorais e patentes.

Esses registros desempenham um papel relevante ao fornecer uma evidência inequívoca de propriedade, o que é de extrema importância tanto para os criadores quanto para os detentores de propriedade intelectual. Essa aplicação da *blockchain* oferece uma camada adicional de segurança e confiabilidade ao garantir que os direitos autorais e a propriedade intelectual sejam devidamente reconhecidos e protegidos (Mougayar, 2016).

Com relação à gestão do conhecimento voltado para o treinamento, a *blockchain* oferece uma solução robusta para validar certificados e credenciais, como mencionado por Tapscott e Tapscott (2016). Essa aplicação pode garantir que diplomas e certificados sejam autênticos, facilitando a verificação por empregadores e instituições de ensino.

Além disso, a tecnologia *blockchain* pode ser aproveitada para facilitar a colaboração segura e a rastreabilidade do conhecimento em ambientes de pesquisa e desenvolvimento, conforme observado por Mougayar (2016). Os registros imutáveis na *blockchain* garantem que todas as alterações e contribuições ao conhecimento sejam documentadas e rastreáveis, proporcionando transparência e confiabilidade aos processos de colaboração.

Portanto, utilização de contratos inteligentes na *blockchain*, como sugerido por Poon e Buterin (2017), oferece a oportunidade de automatizar acordos relacionados ao conhecimento. Isso inclui contratos para compartilhamento de conhecimento, licenciamento de propriedade intelectual e outros acordos que envolvem a troca de informações valiosas.

Ademais, a *blockchain* pode ser valiosa para gerenciar – com segurança – o acesso ao conhecimento, registrando permissões de acesso e garantindo que apenas as partes autorizadas possam visualizar ou modificar o conteúdo. Trata-se, logo, de um recurso especialmente relevante em organizações que lidam com informações sensíveis e confidenciais (Poon; Buterin, 2017).

Por fim, observa-se que a *blockchain* oferece uma maneira transparente de rastrear a origem do conhecimento, fornecendo informações sobre quem contribuiu, validou ou modificou o conteúdo. Esse nível de transparência é fundamental em processos de revisão por pares e validação de conhecimento, promovendo a credibilidade e a confiabilidade das informações (Mougayar, 2016).

3.4.1.11 *Crowdsourcing de Conhecimento*

Crowdsourcing é um método de desenvolvimento, construção e de organização de produtos/serviços/processos, usando conhecimento coletivo de inúmeros indivíduos para resolver problemas. A inteligência coletiva é mobilizada para uma variedade de finalidades, desempenhando um papel diferenciado na capacidade das

organizações e comunidades de alcançar objetivos diversos e desafios complexos (Howe, 2009).

Howe (2009) cita que, por meio do *crowdsourcing* de conhecimento, os participantes contribuem com suas experiências, perspectivas e informações, criando um ambiente propício para a inovação, resolução de problemas e geração de ideias. Essa prática demonstra como a colaboração em larga escala na era digital pode gerar resultados significativos e abrangentes, pois reúne uma diversidade de talentos e conhecimentos em uma plataforma globalmente conectada. Por esse viés, no *crowdsourcing* de conhecimento, a participação de uma ampla comunidade pode contribuir para a solução de problemas complexos, o desenvolvimento de novos produtos, a identificação de oportunidades de negócios e a geração de conteúdo rico em informações.

Um exemplo relevante de *crowdsourcing* de conhecimento ocorreu em 2011, quando a *Harley-Davidson* lançou uma campanha inovadora chamada "No Cages" (Sem Jaulas). Nessa campanha, a empresa incentivou os clientes a participarem ativamente da criação de um comercial coletivo. Os clientes tiveram a oportunidade de personalizar as motos que seriam apresentadas na campanha por meio do site da marca, podendo escolher as especificações e cores para o modelo *Harley-Davidson* 1200, tornando-se parte integrante do processo criativo da empresa. Essa iniciativa demonstra como o *crowdsourcing* de conhecimento pode ser eficaz no envolvimento dos clientes na cocriação de produtos e campanhas, fortalecendo a conexão entre a marca e seus consumidores (Endeavor, 2021).

Outro exemplo marcante é o *McDonald's*, uma das maiores redes globais de *fastfood*, que se destaca por aprimorar seus produtos e processos por meio de abordagens colaborativas. Um caso ilustrativo desse compromisso com a colaboração ocorreu quando o *McDonald's* decidiu alterar a cor de sua logomarca na França, como destacado pela Endeavor (2021). Nesse contexto, as icônicas cores vermelho e amarelo foram substituídas pela combinação de verde e amarelo. Esse movimento demonstra como a empresa reconheceu a importância do *crowdsourcing* para tomar decisões estratégicas, permitindo que seus consumidores tenham influência na imagem da marca, fortalecendo ainda mais seu relacionamento com o público (Endeavor, 2021).

O *crowdsourcing* de conhecimento representa uma estratégia impactante para obter uma vasta diversidade de saberes e pontos de vista, impulsionar processos inovadores e enfrentar desafios de maneira mais eficiente. O Quadro 7 apresenta algumas plataformas de *crowdsourcing* que empreendedores podem explorar:

Quadro 7: Plataformas de *Crowdsourcing*

PLATAFORMAS DE CROWDSOURCING	O QUE BUSCAR
Creative Commons	Site que busca arquivos licenciados para promover o compartilhamento, a reutilização e a adaptação de obras criativas, enquanto ainda oferece algum controle sobre como suas obras são usadas.
Crowdtest	É uma abordagem na área de testes de software que envolve um grande número de testadores independentes e externos à empresa desenvolvedora do software.
Kaxola	Site ideal para divulgação de ideias; para os empreendedores é uma ótima fonte de ideias para seu negócio.
OpenIDEO	Plataforma de inovação aberta e colaborativa fundada pela IDEO, uma renomada empresa de design e inovação com sede nos Estados Unidos.
Profissionais do Livro	Plataforma que oferece revisão, tradução, diagramação e ilustração.
Utest	Testes on-line para softwares
WeDoLogos	Ideal para a criação de identidade visual, com vários designers cadastrado.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com dados extraídos de Endeavor (2021).

As plataformas de *crowdsourcing* representam uma revolução na maneira como indivíduos e organizações buscam recursos, conhecimento e colaboração. Elas oferecem oportunidades únicas para a coleta de conhecimento coletivo, o aproveitamento da criatividade global e a resolução de desafios complexos de forma colaborativa (Araújo; Valamiel, 2023).

Cada uma das plataformas apresentadas pela Endeavor (2021) tem seu próprio foco e aplicação, atendendo a diversas necessidades, desde a promoção da reutilização de obras criativas até a realização de testes de *software* e a criação de identidade visual. Essas plataformas ilustram como o *crowdsourcing* pode ser adaptado a diferentes setores e contextos, proporcionando benefícios, como eficiência aprimorada, inovação acelerada e acesso a uma riqueza de talentos e recursos. As plataformas de *crowdsourcing* refletem a habilidade da humanidade de se unir, compartilhar recursos e conhecimento e colaborar para atingir metas comuns. Elas apontam para um futuro em que a colaboração global desempenhará um papel fundamental na geração de conhecimento e na busca por soluções para diversos desafios.

Ao se falar em práticas de gestão do conhecimento, é importante reconhecer que o sucesso da implementação dessas práticas depende de uma série de fatores

interligados. Em primeiro lugar, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental, pois deve estar alinhada com os princípios e objetivos da gestão do conhecimento. Uma cultura que valoriza a colaboração, a aprendizagem contínua e a inovação é mais propícia a adotar e sustentar essas práticas (Khiabani; Mahmoudian, 2020).

Além disso, os recursos disponíveis desempenham um papel importante e isso inclui não apenas tecnologia e sistemas de informação adequados, mas também recursos humanos capacitados e engajados. Os indivíduos são a força motriz por trás da gestão do conhecimento e é essencial que eles compreendam a importância de compartilhar, capturar e aplicar o conhecimento de maneira eficaz (Kremer; Villamor; Aguinis, 2019).

De acordo com Pereira (2015), outro aspecto a se considerar são os objetivos específicos de gestão do conhecimento de cada organização. As práticas devem ser adaptadas para atender às metas e às necessidades únicas de cada contexto empresarial. Isso pode envolver a personalização de processos e sistemas para garantir que o conhecimento seja direcionado para áreas estratégicas, além de ser fundamental para compreender que a gestão do conhecimento não se limita a um esforço isolado, mas sim a um processo contínuo que se adapta e evolui ao longo do tempo.

A constante melhoria das práticas é importante para garantir que elas permaneçam pertinentes e eficazes em um ambiente em constante mudança. As práticas não apenas promovem uma cultura de inovação, mas também asseguram que o conhecimento seja compartilhado e aplicado de forma eficiente, permitindo, pois, que as organizações se mantenham relevantes em um mundo em constante evolução.

3.5 A LINGUAGEM PARA CONTROLE DAS BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta aspectos relevantes no comportamento de gestores e suas relações com os colaboradores e parceiros em ambientes de inovação para a implantação da Gestão do Conhecimento dentro das instituições. Algumas

características devem ser analisadas e exploradas para serem rompidas algumas barreiras para a implantação da Gestão do Conhecimento.

3.5.1 A linguagem assertiva, a comunicação efetiva dentro dos *habitats* de inovação, como estratégias de gestão do conhecimento

3.5.1.1 A Linguagem Humana

A linguagem é o instrumento mediador da percepção humana. No reconhecido estudo a respeito das funções da linguagem, Jakobson (1969) diz que a comunicação é estruturada segundo seis fatores: contexto (função referencial), remetente (função emotiva), mensagem (função poética), destinatário (função conotativa), contato (função fática) e código (função metalinguística). Pode-se dizer que não existe nada entre os seres humanos que não seja instigado, negociado, esclarecido ou mistificado pela linguagem, incluindo as tentativas de se adquirir conhecimento (Postman, 1996; Wartha, 2023).

Por outro lado, a ideia de aprendizagem envolve três conceitos: significado, interação e conhecimento – e, subjacente a estes, inclui-se a linguagem. O significado está nas pessoas, que utilizam sinais, gestos, ícones, palavras e outros símbolos que representam a linguagem. A interação ocorre entre os novos conhecimentos e os outros existentes; essa interação é usualmente mediada por outra pessoa, na qual a linguagem tem papel fundamental: a interação pessoal. O conhecimento é também uma linguagem a qual permite a compreensão do conteúdo, ou seja, existe a necessidade de haver ao menos duas pessoas interagindo, conversando, para que se crie um conteúdo compreensivo, além disso, no ramo empresarial, a linguagem (comunicação) é estruturante para o sucesso de qualquer empresa (Moreira, 2003; Fonseca, 2024).

Segundo Amaral e Lopes (2019), o ativismo político dos intelectuais e a multiplicidade de formações científicas têm como seu maior interlocutor Michel Pêcheux (1938-1983), o qual entende que a relação cuidadosa no desenvolvimento da disciplina com a institucionalização universitária propiciou o surgimento da análise de discurso. Sendo assim, a análise de discurso pode ser vista como uma formação de um contexto privado, ou seja, constituída por um grupo de pessoas que possui características próprias como a associação estruturada com o discurso político, com

considerações críticas em relação ao idealismo e seu posicionamento ligado às áreas do saber. Portanto, a análise de discurso pode ser interpretada como a construção de um contexto distinto, caracterizado por sua forte ligação com o discurso político, por uma abordagem crítica em associação ao idealismo e por sua posição intermediária em relação às diversas áreas do conhecimento.

Na década de 1960, Michel Pêcheux (1938-1983), pesquisador da *École Supérieure (ENS – Paris)*, apresenta a teoria da análise de discurso na França. Pêcheux se fundamentou em significativos estudos conduzidos por Georges Canguilhem (1904-1995), um filósofo e médico francês, e pelo filósofo do Marxismo Estrutural Louis Althusser.

Sua pesquisa ofereceu uma abordagem inovadora para compreender a relação entre Ciência e Linguagem. As argumentações a respeito da língua e da linguagem discordavam de seu modo de pensar, uma vez que a linguagem não é mais vista como meramente um sistema de regras formais, com os conhecimentos discursivos: a linguagem é, pois, observada em sua prática, concedendo valor ao trabalho com o simbolismo, com a separação da política dos sentidos, o que quer dizer que a política vive em constante movimento – como, por exemplo, uma lei hoje que amanhã pode ser ressignificada, como a política do aborto (Brasil, 2011). A autora vai além dizendo que “O objeto de apreciação de estudo deixa de ser a frase, e passa a ser o discurso, uma vez que foge da apreciação palavra por palavra na interpretação como uma sequência fechada em si mesma” (Brasil, 2011, p. 172).

Sinteticamente, a análise de discurso compreende que toda fala é ideológica e as palavras assumem seus sentidos de acordo com as condições ideológicas em que são utilizadas (Kist; Cattelan, 2020).

Nacht (1967) destaca a importância da comunicação verbal na análise, salientando que é por meio desse canal que o analista pode compreender diversos aspectos e características do paciente, como ansiedades, medos, desejos e ideais.

[...] vemos que a palavra é utilizada pelo paciente não somente para explicar, dar-se conhecer, senão também para tranquilizar, seduzir, desarmar o analista como objeto, sobretudo quando este é inconscientemente temido. Vemos, pois, que a palavra é o veículo de todos os afetos que subentendem a relação analítica. E precisamente porque expressam ou provocam estes efeitos, certas palavras adquirem um valor muito particular em determinados momentos do tratamento. (Nacht, 1967, p.166-167).

3.5.2 Lacan, Linguagem e a Psicanálise

A psicanálise destaca que o mal-entendido não é algo ocasional, mas sim algo intrínseco e constante. Isso leva à reflexão sobre o aforismo freudiano, o qual sugere que educar, psicanalisar e governar seriam impossíveis. No entanto, é importante salientar que essa afirmação não implica que tais ações não possam ser realizadas (Veloso, 2022).

Para exemplificar, será utilizado o caso de um indivíduo, o qual será denominado com o pseudônimo "A". Ao realizar uma reunião em sua residência, convida um outro indivíduo, que será designado "B", e, durante a reunião, "B" decide partir sem se despedir por volta das 24h. A percepção da ausência de "B" leva "A" a conceber fantasias persecutórias, interpretando a saída do indivíduo como uma forma de perseguição pessoal, "não gostei da reunião". Esse mal-entendido é agravado pela suposição de que "A" teria inadvertidamente magoado "B", levando-o a sair abruptamente.

Essa conjectura persiste por três dias, afetando o sono e o apetite de "A". Finalmente, no quarto dia, incapaz de suportar a agonia, "A" entra em contato com "B" para esclarecer o motivo de sua saída repentina. A resposta tranquila de "B" revela que sua partida foi motivada simplesmente pelo cansaço, sem qualquer motivo pessoal. Essa revelação alivia significativamente a angústia de "A", demonstrando como a comunicação verbal pode dissipar mal-entendidos e restabelecer o equilíbrio emocional.

Com base nas manifestações, os sujeitos e significados inseridos nas composições discursivas e ideológicas passam por transformações, deslocamentos e ampliações, movimentando-se e provocando instabilidade no discurso. Esses deslocamentos provam que a ideologia é condição obrigatória para a construção de sentidos e sujeitos, na constante associação de cortes pelo real da língua e da história. O contraditório gera a perspectiva de dizer, de discurso, considerando que as palavras ditas, na quebra de sua instabilidade ilusória do silêncio, são preenchidas de história, de sentidos já instalados e são os limites do dizer, mas que produzem equívoco, a desorganização (Lachovski, 2017).

A psicanálise freudiana (1996b) prioriza a cura pela palavra ou a "*talking cure*", assim como Anna O. (1859-1936)¹⁰ apelidou a teoria e a técnica que Freud construíra ao longo dos anos: dizia ela que era a cura pela conversação e, ao mesmo tempo, cita, em tom de brincadeira, como "*chimney-sweeping*" ou limpeza da chaminé.

Fica claro que a "cura" pela palavra da qual Freud (1996) se utilizou, por meio do método da "associação livre", consistia numa proposta feita pelo analista como regra fundamental: fale tudo o que vier à cabeça: tudo o que você disser tem muita importância. Assim, mesmo que para muitos pareça simples, ou até sem sentido, tornou-se a "associação livre de ideias" uma ferramenta muito importante para a psicanálise, útil recurso para lidar com um dos principais sofrimentos humanos, o desamparo.

Lacan começa seu trabalho baseado na psicanálise de Freud e na linguística de Saussure. No que tange a Saussure, foi em "A Instância da Letra" que Lacan inicia a utilização da linguagem para clarificar os fundamentos da psicanálise. Segundo Jordão e Petri (2018), a Análise de Discurso assemelha-se com a Psicanálise por meio das ideias de Lacan. Uma das frases mais conhecidas de Lacan é: "o inconsciente é estruturado como uma linguagem" (ou seja, tudo o que falamos vem da nossa parte inconsciente da mente e não consciente, como geralmente pensamos) e que suas implicações se mostram no terreno da língua. As formações do inconsciente (chistes, sonhos, atos falhos, lapsos de memória), demonstradas por Freud mostram-se inseparáveis da linguagem e necessitam ser encontradas no campo das palavras, no sujeito que fala. Para Lacan, o sujeito só se faz diante do efeito do que falamos.

Soares (2016) compreende que a Psicanálise tem seu campo próprio, volta-se principalmente à análise clínica, focando o discurso dessa competência. Porém, a associação entre o discurso e o inconsciente que percorrem o sujeito podem se convergir, sendo possível produzir sabedoria acerca desses conhecimentos. Sendo assim, fica claro para a Análise de Discurso, na Psicanálise, implicam as questões referentes ao sujeito, ao inconsciente e sua materialidade histórica.

A Psicanálise é muito presente nas teorias de Pêcheux, referindo-se à relação do Discurso-Psicanálise, ferramenta de discussão e debate no Colóquio

¹⁰ Bertha P appenheim (1859-1936) ficou conhecida pelo pseudônimo Anna O. Criado pelo médico e fisiologista Josef Breuer em seu livro *Studies on Hysteria*, escrito em colaboração com Sigmund Freud. Constitui-se como uma das principais colaboradoras das teorias Freudianas, favorecendo uma das regras técnicas principais da psicanálise, "associação livre."

Materialidades Discursivas ocorrido em Nanterre, em abril 1980. Pêcheux teoriza sobre as contradições internas no mesmo discurso e reconhece que as falhas e os equívocos indicados coincidem não a erros e contradições, mas à devida natureza diversificada e contraditória da teoria (Souza, 2019).

Em seu artigo “A Violência da Palavra: política, lei e verdade”, Barbieri (2019), fundamentado inicialmente pelo texto Freudiano a respeito dos chistes (engraçado), observa que as narrativas com as quais nos defrontamos para entender os discursos, particularmente as consequências que se ocasionam por ele no plano individual, no social, no grupo, no plano histórico, político e civilizatório. A análise feita por Freud nos domínios do cômico nos mostra a força da palavra e o poder destrutivo que esta pode colocar nos efeitos que a lei, a justiça e a verdade estabelecem na esfera do trágico, seu avesso. A partir do momento que a mentira se transforma em verdade, isso faz com que o sujeito transforme a resposta em uma piada para dar conta de suportar a verdade real.

Estruturado no dizer de Lacan “o dito esquizofrênico... sem o apoio de qualquer discurso estabelecido”, o conceito de discurso opera como garantidor clínico para o diagnóstico de doenças psicóticas, como a esquizofrenia. Segundo a psicanálise, esses sintomas são observados a partir da relação do sujeito com a linguagem (Sant’anna, 2019).

Paulon, Tfouni e Bartijotto (2018), a Psicanálise e a Análise de Discurso se preocupam com a estrutura do sujeito pela linguagem, na qual essa linguagem não está clara, ordenada pelo equívoco. Também é observado que as duas teorias priorizam a subjetividade e o sentido. Por exemplo: na situação do esquecimento de Signirelli¹¹ dito por Freud, observa-se as posições-sujeito reconhecidas pelo autor nas várias falas sobre o caso. Essas questões estão relacionadas com o imaginário e a linguagem.

A estrutura do sujeito sempre estará ligada ao campo da fala e da linguagem, ainda que os significantes mestres que comandavam a tradição tenham perdido sua

¹¹ No texto de Freud Esquecimento de nomes próprios (1901), (FREUD, 1996, p. 19 a 25), “tem-se uma lapidar lição sobre a falha no discurso, quando ele fica em suspensão, quando um nome próprio se eclipsa, no caso, foi *Signorelli*.” Essa falha vem, então, propiciar uma série de articulações de Freud, tendo por elemento fundamental a um lapso no registro do simbólico, originado pelo recalque, que impede o retorno do recalque representado pelo significante *Signorelli*. Tal mecanismo do inconsciente leva a uma série de deslizamentos metonímicos, ou seja, a substituições de significantes para preencher o “esquecimento”, carreando à sua memória os nomes Boticelli e Boltraffio, pintores, como *Signorelli*, de temas ligados à religiosidade.

força com relação à autoridade. Atualmente, esse espaço não é mais definido pelo *Nome-do-Pai*, símbolo da autoridade, mas por fatores significativos que moldam a identidade e o pensamento, em diversas situações, caracterizando o declínio da sociedade patriarcal (Vieira, 2018). Por conseguinte, para que se processe uma análise, há a necessidade de condições para que ocorra a transferência¹², a suposição do suposto saber e a livre associação de ideias, as quais são regras fundamentais (Dal-Cól, 2020).

Silva (2019) salienta que a fala, por si só, necessita de um vácuo de silêncio em que cada falante aguarda a palavra certa que signifique o desejo. Contudo, se os sujeitos falassem apenas a palavra correta, sem equívocos, isso não seria fala, seria tão e somente a língua impressa no vocabulário, ou então um gesto repetitivo, mecânico.

3.5.3 Michel Pêcheux, o Inconsciente e a Linguagem

A Análise de Discurso, iniciada por Michel Pêcheux nos anos de 1960, na França, pode ser considerada senão de uma forma clara e evidente, de forma indireta e implícita, como uma das situações produzidas ao episódio de maio de 1968. No referido momento, o cenário sócio-histórico da França, mais precisamente da Paris de 1968, era formado de um grupo de estudantes acalorados contra os valores clássicos e no caminho da liberdade (de pensamento, de expressão) a favor dos direitos das minorias (a entender trabalhadores, homossexuais, mulheres etc.). Da mudança do ensino nas universidades, em confluência com o comportamento questionador dos formadores de opinião, conhecedores dos vários campos do saber que se estruturavam em algo novo, principalmente nas universidades, e que eram o contraponto aos sociologismos, psicologismos, logicismos e empirismos das ciências positivas presentes na época. O resultado dessa oposição foi o “estruturalismo triunfante” (Carvalho, 2008).

Toda origem dos modos do discurso supõe, antes de tudo, que se faça uma volta aos pontos de objeções e de retornos que se germinem o predomínio ideológico. As resistências: não compreender ou compreender errado; não “ouvir” as ordens; não

¹² transferência se traduz em afetos antigos, que se projetam em novas vivências atuais e, e que fazem parte de todos os seres humanos (Vidigal; Gomes, 2016).

reproduzir as ladainhas ou repeti-las de forma errada, falando quando se espera o silêncio; interpretar as declarações de forma literal; ficar jogando com as palavras, deslocando as normas na sintaxe. Dessa maneira, inicia-se o despedir do sentido de mostrar o discurso da dominação, de forma que o irrealizado forme sentido do interior do sem-sentido (Pêcheux, 1990).

Pêcheux (2014) salienta que, na construção de produção do discurso, o erro se constitui como um local de significação, o local de formação do dizer, dependendo das relações ideológicas e discursivas às quais o sujeito se posiciona ou não, produzindo o movimentar dos sentidos.

Segundo Faria (2020), para encerrar as reflexões apresentadas, da mesma forma que Pêcheux nos ensina que é preciso “ousar se revoltar” e “ousar pensar por si mesmo”, ele também nos lembra que “não há ritual sem falhas; enfraquecimento e brechas” (Pêcheux, 2014, p. 277). Assim lemos:

Nos ensina que a história é feita de contradições. Não posso deixar de citar Régine Robin ao nos dizer que o passado não é livre. Nenhuma sociedade o deixa à mercê da própria sorte. Ele é regido, gerido, preservado, explicado, contado, comemorado ou odiado. Quer seja celebrado ou ocultado, permanece uma questão fundamental do presente. (...) Embora surja uma nova conjuntura, um novo horizonte de expectativa, uma nova sede de fundação, nós o apagamos, esquecemos, remetemos à frente de outros episódios, voltamos, reescrevemos a história, inventamos em função das exigências do momento e das antigas lendas. (ROBIN, 2016, p. 31) É então preciso lembrar: “há sempre deslocamentos, deslizamentos, substituições, a invenção de novos mitos” (ROBIN, 2016, p. 36) ..., Mas não esqueçamos: uma hora algo irrompe e o passado vomita sobre nós – para lembrar as palavras Lucília M. A. e Sousa, em sua conferência durante o II Encontro do Grupo Arquivos de Língua, em outubro de 2019, na USP de Ribeirão Preto.

O uso da linguagem falada é uma forma básica e até primitiva de comunicação e é avaliada por Corrêa e Soares (2020), como um processo eficiente de comunicação quando colabora com a motivação do grupo, tornando-o proativo para buscar bons resultados e, conseqüentemente, maior produtividade. Assim, o grupo adquire segurança e incentivo para execução das atividades, sem bloqueios e interferências causados por falhas de comunicação, tanto dentro do grupo como de todo ambiente organizacional.

3.5.4 A linguagem e sua importância para a boa comunicação nas corporações

Este tópico tem como objetivo enfatizar uma das novas práticas de GC sugeridas neste trabalho (o campo do mal-entendido), destacando a importância da fala do sujeito não apenas nas organizações, como no dia a dia dos indivíduos que, segundo Harari (2017), a fala humana foi o maior avanço da inteligência do indivíduo para soluções de problemas. E, a partir da fala, não apenas a comunicação ajudou no desenvolvimento e na criação das coisas, mas também produziu o campo do equívoco, ou seja, a partir da fala do sujeito uma outra fala surge, gerando uma solução mais adequada ao assunto.

Tal assunto já foi muito disseminado pelo filósofo grego Sócrates (470 a.C., - 399 a.C.), em sua teoria do método socrático, no qual uma tese proposta por um indivíduo poderá ser questionada por uma antítese do outro sujeito, gerando, assim, uma síntese que nada mais é que duas ideias diferentes podendo gerar um pensamento melhorado dentro do assunto trabalhado, como, por exemplo, as reuniões que acontecem nas corporações: elas servem para que as ideias possam produzir melhorias dentro das empresas.

Dessa forma, este capítulo tentará descrever a relevância para as empresas terem boas comunicações, não apenas para melhorar as demandas da organização (essencialmente, visar lucros), mas também para uma boa relação interpessoal entre os trabalhadores, conduzindo a empresa para a propensão de um ambiente saudável entre os trabalhadores – uma vez que, na contemporaneidade, um dos problemas psicológicos mais importantes são os sentimentos de persecutoriedade.

Os sentimentos persecutórios surgem quando um indivíduo pode sentir culpa ou raiva por determinada situação, gerando nele um sentimento de que ele é ruim ou, ao contrário, de que a culpa foi do outro, então o outro é culpado e precisa se vingar dele. A exemplo disso, pensemos na situação hipotética: um trabalhador fala para o seu chefe que o colega está parando muito o trabalho e indo para o celular. Essa situação gerará um sentimento de raiva muito grande do colega agredido fazendo com que ele guarde uma mágoa para depois se vingar. Logo, se uma conversa entre os dois trabalhadores no mesmo setor de trabalho tivesse acontecido antes que chegasse ao chefe, o problema poderia ter sido reparado de uma maneira mais

amigável, não produzindo sentimentos que poderão gerar um ambiente desfavorável dentro da empresa.

3.5.5 Trabalhando os ruídos na comunicação nas corporações

Uma das questões mais importantes deste trabalho diz respeito aos ruídos de comunicação que as reuniões, conversas paralelas no ambiente de trabalho, cafezinhos, etc trazem para o clima organizacional dentro das empresas, podendo ser algo positivo ou negativo, dependendo de como esses ruídos são resolvidos dentro da organização.

O campo do mal-entendido seria uma situação na qual os ruídos, as falas negativas, as conversas enviesadas, a inveja e a luta pelo poder se espalham e se difundem continuamente, sem controle. As práticas buscam transformá-las em uma conversa harmônica, com apenas um propósito: o avanço da empresa em nível financeiro e qualidade de vida para todos seus colaboradores.

Desse modo, essa primeira prática tem o foco em:

1. Ciclo de comunicação sem ruído:
2. Ciclo de confiança:
3. Ciclo de cooperação.

Todas essas considerações devem ser coordenadas pelo Recursos Humanos, pela assistência social e pela gerência, de forma persistente – já que a possibilidade de que essa prática se acabe é possível. Não se deve esquecer de que para uma prática de resultados absolutos, consistentes e direcionados, deve-se seguir regras de datas, pois há uma necessidade de alguns meses para que se perceba os frutos desse trabalho.

3.5.6 Comunicação em *Habitats* de Inovação

A comunicação faz parte do desenvolvimento das relações interpessoais. A palavra comunicação vem do latim *comunicare*, que tem o significado de tornar comum, compartilhar (Michaelles, 2015). Para Chiavenato (2010), a comunicação surge quando uma informação é transmitida a alguém, tendo como objetivo que o destinatário a receba e a entenda.

Os desentendimentos são normais dentro do dia a dia das pessoas, e na esfera institucional não é diferente. Quase em toda sua totalidade, as empresas têm que lidar com conflitos no trabalho, sendo que esses confrontos podem acontecer por inúmeros motivos e nem sempre são nocivos. Às vezes podem colaborar para a equipe solucionar problemas que as corporações enfrentam. Contudo, se não forem diagnosticados corretamente, as brigas podem causar vários problemas no ambiente de trabalho como, por exemplo, opiniões diferentes, personalidades distintas, objetivos divergentes, liderança problemática, competição interna, mal-entendidos culturais e essencialmente falta de comunicação que leva ao campo do mal-entendido (Dos Anjos, 2023).

Para Kunsch (2009), uma das estratégias para uma boa comunicação seria o tempo, ou seja, no contexto da segunda década do século XXI, o trabalho está muito acelerado, as ações são pouco pensadas e, muitas vezes, faladas sem critério, com informações rápidas; o processo de leitura e interpretação da mensagem é prejudicado pela escassez de tempo para reflexão e compreensão. Por isso, é crucial entender o limite do receptor da mensagem, evitando a sensação de subjetividade que pode levar o receptor a fazer uma avaliação equivocada.

Uma estratégia importante está ligada à atuação de líderes das corporações em ambientes virtuais que cresceu vertiginosamente após a pandemia global da Covid-19. Os líderes necessitam estar sempre evoluindo nesse complexo mundo virtual, que se atualiza e moderniza o tempo todo, por isso estudar esse assunto é importante para o entendimento de uma boa relação de trabalho *on-line* entre si e os trabalhadores, ou seja, a comunicação virtual veio para ficar, necessitando dessas novas ferramentas (conhecimento dos meios *on-line*) modelando o conteúdo de comunicação (Carvalho, 2023).

Madureira (2023) diz ser crucial o investimento da comunicação interna dentro das empresas. Desta forma, cita algumas estratégias do bom funcionamento de uma empresa:

1. Proporcionar um ambiente organizacional sadio no qual os trabalhadores se sintam estimulados e integrados na corporação.
2. Reduzir os entraves nos relacionamentos interpessoais, desenvolvendo espaços para as sugestões e diminuindo ruídos, discutindo as dúvidas, reduzindo o conflito de seus pares.

3. Não ter medo de identificar os problemas, solucionando-os antes de se tornarem piores.
4. A comunicação interna eficaz entre líderes, gestores e colaboradores, traz rapidez nas tomadas de decisão.
5. O alinhamento das metas da corporação com as expectativas dos trabalhadores; isso garante um trabalho coeso em prol dos mesmos objetivos.

De acordo com Magierski e Montejano (2022), algumas estratégias podem corroborar para o bom desempenho das empresas: o desenvolvimento de um código de ética produzido por todos colaboradores e distribuído na organização; dessa maneira, poderá abrir espaços para uma maior inclusão e motivação da equipe. Limitar as tomadas de decisão individuais e o desenvolvimento de um clima organizacional estruturado em ações éticas. O reflexo de um clima organizacional ético tem uma tendência a projetar ações e soluções mais favoráveis para a empresa.

Padronizar a comunicação das instituições, essencialmente os assuntos mais relevantes; desenvolver uma abertura de canais de escuta e sugestões; implementar reuniões mensais com seus líderes para informação dos objetivos e dos resultados que a empresa almeja conquistar e ajudar os líderes a compartilhar as ideias e informações com seus colaboradores (Staub; Modinger; Viana, 2023).

As contribuições de Santos e Ribeiro (2023) sobre estratégias de boa comunicação dentro das empresas demonstram que quer a cultura ética, quer a cultura emocional, são as que demonstram melhores condições para a comunicação interna das empresas, uma vez que pelo meio delas se possibilita uma atmosfera de confiança, seriedade e de credibilidade diante de todos os trabalhadores, sendo que, por meio desses modos de comunicação, o líder tem a oportunidade de comunicar de forma assertiva os seus colaboradores, o que corrobora para estimular o sentimento de pertencimento e um comportamento de proteção da empresa, visto que há uma identificação dos trabalhadores com a instituição que fazem parte.

Os achados de Tavares *et al.* (2023) sobre “A comunicação assertiva e o *endomarketing* como ferramentas na gestão de recursos humanos” verificou que as ideias de comunicação assertiva desenvolvem um melhor entendimento das mensagens, diminuindo ruídos e conflitos dentre os trabalhadores. Além do mais, o *endomarketing* estrutura a cultura organizacional da empresa, cativando os

colaboradores e estimulando as metas da empresa. Por isso, ficou clara a necessidade de promoção de uma comunicação sem ruídos, direta e respeitosa, recomendando que as empresas invistam na qualificação de seus trabalhadores em comunicação assertiva e desenvolvam ações de *endomarketing* associados aos valores e objetivos da organização.

3.6 GERAÇÕES BABY BOOMERS, GERAÇÃO X, GERAÇÃO Y, GERAÇÃO Z E GERAÇÃO ALPHA: CARACTERÍSTICAS NA COMUNICAÇÃO

Este tópico tem o intuito de trazer à Tese como as gerações humanas podem trazer condições particulares em relação à comunicação e ao trabalho, já que a diferença de tempo (cerca de 20 anos) pode trazer mal-entendidos na comunicação e, conseqüentemente, dificuldades nas relações interpessoais em grupos de trabalho.

Sendo assim, foi atingido um estágio em que cinco gerações coexistem no mesmo local de trabalho. As faixas etárias mais avançadas (50+) e mais jovens (25-) são as que enfrentam mais desafios para entrar e se manter no mercado de trabalho. Não basta fomentar a diversidade etária, isto é, atrair e empregar indivíduos, é necessário incluí-los. Para viabilizar a inclusão, é crucial que as empresas incentivem a administração da diversidade etária em suas organizações, implementem políticas e proporcionem programas e práticas de administração de pessoal focadas no reconhecimento, integração, manutenção e formação de um grupo de colaboradores diversificado em termos de idade. (Seidl; Alves, 2021).

De acordo com a OMS (Organização Mundial da Saúde), identificamos a idade como uma das características iniciais nas pessoas ao nosso redor. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o idadismo (ou etarismo) é um "preconceito baseado na idade" que ocorre quando ela é empregada "para classificar e dividir indivíduos de forma a causar danos, desvantagens e injustiças" (World Health Organization, 2021). Isso acontece com idosos, bem como com outros grupos etários, incluindo os jovens.

O dicionário Aurélio define geração como o "grupo de pessoas nascidas no mesmo período: a geração do pós-guerra; o intervalo de tempo (cerca de 25 anos) que separa uma geração da outra" (Ferreira, 1986, p. 847). O dicionário Houaiss a caracteriza como: (1) "grupo de indivíduos com aproximadamente a mesma idade" e

(2) "período temporal que separa cada um dos níveis de uma filiação, estimado em aproximadamente 25 anos" (Houaiss, 2012).

Várias são as gerações existentes segundo o período de nascimento. Meister e Willyerd (2013) destacam as cinco atuais gerações.

São elas:

- Geração dos tradicionalistas ou veteranos, nascidos antes de 1946;
- Geração *Baby Boomers* ou pós-guerra, nascidos entre 1946 até 1964;
- Geração X, nascidos entre 1965 até 1976;
- Geração Y ou milênio, nascidos entre 1977 até 1997;
- Geração Z, nascidos após 1997 até 2010.

Alguns autores, como por exemplo Fonteles *et al.* (2023) classificam mais uma geração chamada Geração *Alpha*, os que nasceram a partir de 2010. Sua categorização também altera algumas datas como, por exemplo, Geração *Baby Boomers* (1945 a 1960); Geração X (1960 a 1980); Geração Y (1980 a 1999) e a Geração Z (1990 a 2010).

Apesar das diferenças etárias serem consideráveis, é importante salientar que não é apenas a questão das gerações que há conflitos entre indivíduos, como salienta Schneider; Fritz; Goes (2024), que ao interagir com diversas gerações no local de trabalho, diz ser crucial que os especialistas em Recursos Humanos entendam que nem sempre ocorrerá um embate entre as gerações. Frequentemente, presume-se que as diferenças entre gerações resultarão em conflitos, porém, na realidade, outros elementos acabam sendo mais significativos.

Um dos principais aspectos a serem considerados é que o foco no local de trabalho geralmente é o tema de interesse ou os protocolos de procedimentos pertinentes à função desempenhada. Nesse sentido, as gerações podem se unir em torno de objetivos comuns e colaborar efetivamente para alcançá-los. Além disso, é crucial reconhecer que muitas pessoas mais velhas se mantêm atualizadas em relação às práticas e avanços em suas áreas de trabalho e interesses. O aprendizado contínuo e a adaptação são características não restritas a uma única geração, e profissionais de todas as idades podem demonstrar competência e habilidade em suas respectivas funções (Schneider; Fritz; Goes, 2024, p.82).

3.6.1 Geração *baby boomers*

Desde a Segunda Guerra Mundial (1945 a 1960), surgiu a Geração *Baby Boomers*, que significa literalmente 'explosão de bebês'. Isso ocorreu porque os soldados retornaram para suas casas e, ao mesmo tempo, tiveram muitos filhos. Possuem valores sólidos, valorizam um trabalho estável, reconhecem a experiência e enfrentam desafios em relação à inovação. Eles receberam uma educação rigorosa, possuem estabilidade, não se deixam influenciar por outros, sabem o que querem e dão preferência à qualidade em detrimento da quantidade (Fonteles *et al.*, 2023).

A geração *Baby Boomers* começou sua trajetória profissional sem o uso de computadores ou *smartphones*, recorrendo a máquinas de escrever e calculadoras. Esta geração enaltece a dedicação ao trabalho e uma carreira robusta, mantendo sempre o foco nos resultados (Gold, 2019; Dutra, 2019). Isto posto, a interação entre diversas gerações no local de trabalho resultou em alterações culturais nas empresas, e as companhias precisam se ajustar ao novo perfil dos colaboradores (Dutra, 2019).

Essa geração, nascida em um período de esperança e prosperidade, presenciou uma estabilidade política e expansão econômica, tendo este cenário histórico um impacto significativo nas crenças e valores dessa geração. Os *baby boomers* dão prioridades ao seu bem-estar pessoal, familiar e comunitário, normalmente, a segurança financeira ocupa o primeiro lugar na lista, com ênfase no planejamento para a aposentadoria, dados que estão habituados a um bom padrão de vida. Ademais, os *baby boomers* dão grande importância aos cuidados de saúde, procurando acesso a serviços médicos de alto padrão. A priorização do planejamento de longo prazo para os cuidados de saúde em idade avançada reflete a relevância que dão ao bem-estar físico e emocional ao longo da existência. Outro elemento dos valores dos *boomers* é o envolvimento comunitário, eles costumam procurar formas de contribuir para suas comunidades locais, por meio de ações voluntárias e participação em entidades. Para esta geração, a oportunidade de deixar um impacto positivo e sensibilizar a comunidade é uma fonte de satisfação e propósito (Lima, 2024).

Os *Baby Boomers* dão mais importância ao tempo de experiência do que à criatividade e inovação. Esta geração deu origem ao termo "*workaholic*", que apesar de estar ligado a um vício, não possui um significado negativo na economia. O

conceito refere-se a um profissional que considera o trabalho como sua principal prioridade na vida e que demonstra grande fidelidade às empresas onde atua. Como características, valorizam a lealdade como seu ponto forte e são muito comprometidos, possuem foco direcionado para aos resultados e lucro, por isso são indivíduos ideais para administrar importantes tarefas e tomar decisões (Dahrouj; Santana, 2023).

3.6.2 Geração x

A Geração X emergiu a partir dos anos 60 até o começo dos anos 1980. Os seus traços distintivos incluem a luta pelos seus direitos, a quebra com as gerações anteriores e seus paradigmas, a procura pela sua independência, singularidade e a busca constante pela sua liberdade. Uma geração caracterizada pelo advento de tecnologias como a *internet*, o computador, o telefone móvel, a impressora, o *e-mail*, entre outros, também foi caracterizada pelas transformações (Fonteles *et al.*, 2023).

Suas principais características são a busca constante para melhorar suas competências e alcançar resultados eficazes com o objetivo de obter o crescimento profissional. São autônomos e empreendedores, um pouco resistentes a alterações, dando valor à estabilidade. Eles também costumam estender o expediente para o horário de lazer (*happy hour*), o que representa uma chance certa para fazer conexões (*networking*). Essa geração procurou balancear a vida pessoal e a profissional e, no ambiente de trabalho, são leais, comprometidos e experientes, dando grande importância aos objetivos e metas da empresa onde atuam (Dahrouj; Santana, 2023).

3.6.3 Geração y ou milênio

Segundo Fonteles *et al.* (2023), a Geração Y é composta por indivíduos nascidos entre 1980 e 1999. Essa geração representa os progressos tecnológicos, nascidos na era da informação. É a geração da liberdade e prosperidade econômica, já que as crianças desse tempo desfrutaram de videogames, computadores, televisores a cabo, entre outros, adquirindo o que seus pais, em muitos casos, não tiveram. Trata-se da criação de multitarefas devido à capacidade de realizar várias

atividades ao mesmo tempo. Eles apreciam a competição, gostam de desafios e dinamismo: são pessoas enérgicas e de rápida adaptação.

Pessoas ambiciosas, acostumadas pelos pais a alcançar seus objetivos de maneira fácil, tiveram uma vida mais próspera do que a de seus pais. Portanto, procuram chances que os desafiam, almejando empregos superiores e remunerações maiores. No começo de suas carreiras, não se submetem a tarefas sob a direção de outra pessoa, assim sendo, estão constantemente ligados, sempre em busca de novas tecnologias. Trata-se da primeira geração verdadeiramente globalizada, pois cresceram em meio à tecnologia.

Essa geração precisa de reconhecimento constante e procuram progressão acelerada na carreira profissional. É evidente que essa geração já está ocupando posições de liderança há algum tempo, o que evidencia sua notável capacidade e espírito de liderança. A geração Y valoriza o tratamento igualitário, independentemente do nível hierárquico, também acreditam no trabalho em equipe, apresentam proatividade elevada, apreciam novas experiências, se envolvem em causas sociais, possuem valores morais sólidos, lealdade aos objetivos e possuem muita energia, por outro lado, são impulsivos e ansiosos (Dahrouj; Santana, 2023).

3.6.4 Geração z

Os indivíduos que nasceram entre 1990 e 2010 são conhecidos como Geração Z. Também são nomeados como 'nativos digitais'. Uma geração caracterizada por dispositivos tecnológicos como *tablets*, *smartphones*, *internet* e conectividade, sempre ligados aos eventos da realidade em tempo real. A Geração Z não entende o mundo sem computadores, pois nunca o presenciaram dessa maneira.

Trata-se de uma geração repleta de informações, por isso estão constantemente à frente dos mais velhos: desta forma, possuem como traços marcantes o desprendimento, a individualidade, a ansiedade e a rapidez, além de terem necessidade excessiva de interação, expressão e divulgação de opiniões nas redes sociais: assim, falta-lhes intimidade e interação social. No que diz respeito à carreira e aos estudos, são solitários, não desejam estabilidade, não se dedicam a uma única atividade por toda a vida e estão constantemente em busca de novas experiências (Fonteles *et al.*, 2023).

A geração Z destaca-se pela vontade de aprender de forma independente, a convicção de que todos os objetivos podem ser alcançados com determinação e a prontidão para agir prontamente diante de problemas ou obstáculos (Bharat; Mahanandia, 2018). Ademais, nutre o desejo de atingir a felicidade não apenas na vida pessoal, mas também no ambiente de trabalho (Goh; Lee, 2018). Adicionalmente, outras qualidades que se destacam entre os indivíduos desse grupo etário incluem a ambição (Chicca; Shellenbarger, 2018), a alta autoestima, o otimismo, a iniciativa e a adaptabilidade (Ozkan; Solmaz, 2015).

3.6.5 Geração *alpha*

Finalmente, a Geração *Alpha*, aqueles que nasceram após 2010. Em uma geração onde as crianças já nasceram conectadas, a tecnologia se tornou algo comum e instintivo. Não conseguem conceber um mundo sem tais avanços tecnológicos. Para eles, a tecnologia é um componente essencial de suas existências, sendo reconhecidos por sua espontaneidade, diversidade e sub-identidades: é uma geração em desenvolvimento. Não distinguem a vida digital da vida real, e os seus traços distintivos incluem autonomia, independência, agilidade e criatividade ao aprender novos conhecimentos.

Os *Alphas* estão constantemente ansiosos para interagir, criar e estabelecer conexões, sendo naturalmente questionadores, perspicazes e mais receptivos ao diferente do que as gerações passadas. Isso ocorre porque alguns ou a maioria são filhos ou filhas únicos. São jovens e adolescentes que se desenvolveram em famílias não convencionais, com culturas e tradições diversas, criados por casais homoafetivos, descendentes de pais idosos, sendo uma geração receptiva ao inovador. Eles são diariamente expostos a estímulos visuais, auditivos e interativos: embora haja um progresso em competências e habilidades, isso também pode resultar em perdas em outras características, como paciência e concentração. Os *Alphas* não percebem muitas diferenças entre os indivíduos: para eles, a diversidade é algo inato, por isso não aderem nem assimilam estereótipos. Na perspectiva deles, ser diferente é considerado normal (Fonteles *et al.*, 2023).

O termo "modernidade líquida" é definido por Zygmunt Bauman (2001) como uma característica da modernidade em relação aos novos padrões de vida da

sociedade, caracterizados pela ausência de estrutura e constante transformação. Bauman argumenta que as constantes transformações na esfera social podem resultar em instabilidade nas relações humanas, resultando em alienação e isolamento dos indivíduos, podendo culminar na perda do sentido da vida. Já é assunto conhecido que a modernidade está ligada a mudanças e alterações, substituindo modelos ou padrões ultrapassados por modernos e atualizados, presumindo que sejam melhores. A expressão "modernidade líquida" é empregada para indicar fluidez, movimento e imprevisibilidade. Descreve objetos que se alteram e se moldam conforme a estrutura na qual são colocados. A geração *Alpha* faz parte da "modernidade líquida".

Para Meroto *et al.* (2023), os indivíduos da Geração *Alpha* destacam-se pela autonomia, adaptabilidade e habilidade de inovação e solução de problemas de maneira cooperativa, aprendendo com situações reais, sendo protagonistas. A exposição à tecnologia e aos recursos tecnológicos é cada vez maior: necessitam de uma educação mais interativa, dinâmica e individualizada.

Dessa forma, os indivíduos estão inseridos numa sociedade com diferentes gerações, havendo necessidade de estarem atentos às várias circunstâncias, como a relevância de dar mais atenção às interações emocionais e afetivas. Cada geração possui suas características e particularidades, essencialmente ligadas ao contato e progresso tecnológico em cada época, provocando alterações entre as gerações, assim como as interações entre os membros de uma mesma geração e especialmente entre as demais, resultando em relações conflituosas, exigindo alterações na maneira de pensar e agir (Meroto *et al.*, 2023).

Portanto, observou-se neste capítulo a importância das gerações para o bom funcionamento da comunicação humana, corroborando, dessa forma, para uma boa relação do trabalho nas instituições.

A seguir, o quadro 8 resume este capítulo para melhor visão de suas características. Pode-se averiguar que cada geração tem sua peculiaridade e suas condições no desenvolvimento de sua personalidade, como segue:

Quadro 8: Características das gerações

GERAÇÕES	CARACTERÍSTICAS
BABY BOOMERS	Valores sólidos, priorizam trabalho estável, priorizam a experiência e enfrentam desafios em relação à inovação, dão preferência à qualidade em detrimento da quantidade, prestigiam a lealdade como seu ponto forte e são muito comprometidos, possuem foco direcionado para aos resultados e lucro (Lima, 2024).
GERAÇÃO X	Busca constante por melhorar suas competências para alcançar resultados eficazes, com o objetivo de almejar o crescimento profissional, são autônomos e empreendedores, um pouco resistentes as alterações, dando valor à estabilidade. No ambiente de trabalho, são leais, comprometidos e experientes, dando grande importância aos objetivos e metas da empresa onde atuam (Dahrouj; Santana, 2023).
GERAÇÃO Y	Capacidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo, apreciando a competição, gostam de desafios e dinamismo, são pessoas enérgicas e de rápida adaptação, além de serem pessoas ambiciosas, acostumadas pelos pais a alcançar seus objetivos de maneira fácil, tiveram uma vida mais próspera do que a de seus pais, também acreditam no trabalho em equipe, apresentam proatividade elevada, apreciam novas experiências, se envolvem em causas sociais, possuem valores morais sólidos, lealdade aos objetivos e possuem muita energia, por outro lado, são impulsivos e ansiosos (Fonteles <i>et al.</i> , 2023).
GERAÇÃO Z	O desprendimento, a individualidade, a ansiedade e a rapidez, além de terem necessidade excessiva de interação, expressão e divulgação de opiniões nas redes sociais, assim, falta-lhes intimidade e interação social. No que diz respeito à carreira e estudos, são solitários, não desejam estabilidade, não se dedicam a uma única atividade por toda a vida e estão constantemente em busca de novas experiências. (Fonteles <i>et al.</i> , 2023). Adicionalmente, outras qualidades que se destacam entre os indivíduos deste grupo etário incluem a ambição (Chicca; Shellenbarger, 2018), a alta autoestima, o otimismo, a iniciativa e a adaptabilidade (Ozkan; Solmaz, 2015).
GERAÇÃO ALPHA	A tecnologia é um componente essencial de suas existências, sendo reconhecidos por sua espontaneidade, diversidade e sub-identidades. É uma geração em desenvolvimento, seus traços distintivos incluem autonomia, independência, agilidade e criatividade, além de estarem constantemente ansiosos para interagir, criar e estabelecer conexões, sendo naturalmente questionadores, perspicazes. Contudo, são impacientes e com baixa concentração, para eles, a diversidade é algo inato, por isso, não aderem nem assimilam estereótipos (Fonteles <i>et al.</i> , 2023).

Fonte: Do autor (2024).

4. RESULTADOS

A pesquisa utilizou o método *Design Science Research* (DSR), uma abordagem amplamente adotada para criar e avaliar artefatos práticos que abordam problemas do mundo real. Esse estudo seguiu o processo DSR de cinco estágios de Vaishnavi e Kuechler (2004): (1) Conscientização do Problema (Proposta), (2) Sugestão (Projeto Provisório), (3) Desenvolvimento (Artefato), (4) Avaliação (Medidas de Desempenho) e (5) Conclusão (Resultados).

4.1 ETAPA 1 - CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA

Na (1) Conscientização do Problema foi possível avaliar uma importante lacuna na área de gestão do conhecimento, que pode ser resumida como os desafios de comunicação e integração de conhecimento em equipes multigeracionais em habitats de inovação.

A partir da revisão da literatura verificou-se que a Gestão do Conhecimento não é apenas uma área que tem como um de seus objetivos desenvolver e criar novos conhecimentos, mas principalmente em desenvolver ferramentas e mecanismos para o compartilhamento desses conhecimentos.

A revisão da literatura alcançou estudos que contemplam modelos para a Gestão de Conhecimento como, por exemplo, aqueles que destacam as qualidades da Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, mas também outros que apontam os pontos cegos, vieses da teoria.

Algumas questões relacionadas aos problemas do modelo de Nonaka e Takeuchi estão associadas à situação de que a espiral do conhecimento não sucede em sua totalidade como cita Jesus (2017). Já Gourlay (2006) apresenta críticas associadas à conversão do conhecimento e à sua transferência, sugerindo que existe um elemento importante a ser considerado na criação do conhecimento: o próprio comportamento humano. Bratianu (2010) argumenta que, dos quatro processos básicos de conversão do conhecimento, somente dois deles compõem as condições de modificações de uma maneira de conhecimento em outra, são eles: a externalização e a internalização. A socialização e combinação são métodos para a

transformação de conhecimento de uma pessoa para outra e não para produção de conhecimento. Esses argumentos foram oportunos para explorar um campo pouco imaginado dentre os estudos presentes na literatura, que foram os ruídos na comunicação, a presença de Gestores/Líderes autocráticos, o campo do mal-entendido nas falas. Esses elementos se colocam como referências para uma análise do porquê é ainda difícil compartilhar o conhecimento em instituições, em especial neste estudo, nos *Habitats* de Inovação.

4.2 ETAPA 2 - SUGESTÃO (PROJETO PROVISÓRIO)

Assim, o estudo dos *Habitats* de Inovação e dos modelos de Gestão do Conhecimento nos mostraram uma lacuna ainda não muito explorada, que é a importância da linguagem falada para a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento em *Habitats* de Inovação. O foco na linguagem abriu uma linha de investigação sobre os obstáculos para o efetivo compartilhamento de conhecimentos nas organizações. Seguindo o modelo da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, propomos para cada etapa a inclusão de elementos focados na linguagem como:

- Socialização – Foco no uso de linguagem assertiva;
- Externalização – Busca por redução de ruídos de comunicação (permitindo o fluxo da informação);
- Combinação – Busca por redução dos mal-entendidos (solução de conflitos ou mitigação de conflitos);
- Internalização – Desenvolvimento de conhecimentos (explorar a criatividade e o estabelecimento de boas parcerias).

Cada mudança de etapa da Espiral do Conhecimento depende de fatores ligados à linguagem. A comunicação é o elemento que transforma o conhecimento tácito em explícito. Nesta transformação, elementos da linguagem são relevantes, como o uso de comunicação assertiva, e na etapa de Externalização deve-se eliminar as possibilidades de ruídos da comunicação implantando ferramentas eficientes para o fluxo da informação. Na etapa de Combinação é preciso resolver especialmente os conflitos e os mal-entendidos. Na etapa de Internalização, pela experimentação, deve

ocorrer novamente o desenvolvimento de novos conhecimentos tácitos, reiniciando um novo ciclo da espiral do conhecimento.

Ao longo do processo de aprendizado e aprofundamento dos temas relacionados à gestão e compartilhamento de conhecimentos, identificamos a necessidade de evitar discursos individualistas que perturbam e prejudicam a harmonia do ambiente. Tais comportamentos interferem na colaboração e na execução eficiente dos projetos do *Habitat* de Inovação. As falas narcisistas são obstáculos complexos, pois são construções gradativas que acabam por transformar o clima do trabalho em equipe, dividindo grupos e consolidando barreiras para as parcerias orgânicas.

Os profissionais foram selecionados por conveniência de modo a representar a área de *hubs* de inovação, *habitats* de inovação acadêmicos, pesquisadores e especialistas da área de comunicação e linguagem. O objetivo foi verificar com esses atores do *Habitat* de Inovação, sobre o papel e a importância do elemento comunicação no processo de compartilhamento de conhecimentos. Foram exploradas 10 perguntas nas entrevistas (O roteiro da entrevista está descrito no ANEXO 1) relativas à comunicação, à gestão do conhecimento e suas práticas. A subseção 4.2.1 descreve os resultados das entrevistas e como contribuíram para direcionar a proposta de artefato e a identificar os elementos a serem considerados para a melhoria da comunicação.

Complementando a etapa 2, a subseção 4.2.2 apresenta como contribuição da proposta uma integração do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi com a Taxonomia de Bloom (original ou revisada), descrita na subseção 3.2.4, focada na comunicação.

4.2.1 Discussão das entrevistas sobre comunicação, gestão do conhecimento e suas práticas

Foram escolhidos, dentro da rede de contatos do pesquisador quatro profissionais para participar do levantamento de informações sobre a relevância da comunicação (em todas as suas dimensões) nos ambientes de desenvolvimento de inovação, especialmente os *habitats* de inovação em biotecnologia.

Cabe ressaltar que a área de biotecnologia, desde as empresas, grupos de pesquisa, *startups*, se caracterizam pela presença de profissionais altamente

qualificados (muitos com pós-graduação) de diversas áreas como a engenharia, biologia, química, medicina, farmácia, entre outras. Essa multifuncionalidade resulta em equipes de trabalho com diferentes conceitos e percepções sobre um mesmo tema e também em formas de operacionalizar tarefas, que dentro de um mesmo projeto, podem ser fonte de ruídos de comunicação e também de divergências. Assim, neste contexto, os entrevistados foram questionados.

Os entrevistados narraram que a relação pessoal e a troca de conhecimento em ambientes de inovação têm um valor importante para o crescimento das empresas (*Habitats de Inovação*), visto que é a partir das conversas informais e discussões que se provoca a construção de uma nova ideia, ou a solução de problema, ou seja, até a ocorrência de mal-entendido não é ruim, desde que os colaboradores tenham harmonia em suas proposições e discussões. Deixa-se de lado de quem seria a melhor ideia; o importante é a colaboração para o desenvolvimento do grupo.

Notou-se que instituições que aceitam sem questionamento a fala de seus pares pode ficar engessada em situações que não melhoram a performance da empresa, não conseguindo solucionar seus problemas devido ao receio da crítica dos líderes mais tradicionais que não aceitam novas propostas.

Verificou-se também nos relatos dos entrevistados que há uma questão muito importante relacionada à geração de colaboradores que contemplam as empresas atuais. Pode-se ter equipes formadas desde as gerações *Baby Boomers* até a geração *Alpha*, que possuem características distintas e que podem causar conflitos na comunicação como, por exemplo, enquanto a geração *Baby Boomers* tem aspectos como valores sólidos, que valorizam um trabalho estável, priorizam a experiência e enfrentam desafios em relação à inovação, a geração *Alpha* tem como características traços distintivos que incluem autonomia, independência, agilidade e criatividade, além de estarem constantemente ansiosos para interagir, criar e estabelecer conexões, sendo naturalmente questionadores, perspicazes. Observa-se que há um conflito de comportamentos emocionais, pessoais e organizacionais diferentes. Isso não significa que não possam trabalhar juntos, porém verificamos que poderiam se beneficiar das práticas propostas no trabalho sobre as mentorias e dinâmicas para que a comunicação flua sem ruídos e, conseqüentemente, melhorem os resultados.

Isso posto, o que os entrevistados responderam corrobora com os resultados obtidos dos autores Benvenistes (1989), Lima (2024) e Fonteles *et al.* (2023). Benvenistes (1989) pontua a importância do mal-entendido para a produção de algo novo. Lima (2024) destaca as características dos *Baby Boomers* e, por fim, Fonteles *et al.* (2024) descrevem os aspectos da geração *Alpha*, todos reforçando o que os entrevistados destacaram em suas respostas.

Acerca das experiências em *Habitats* de Inovação e dos investimentos direcionados à capacitação de seus colaboradores, os entrevistados afirmaram que há, de fato, aportes nesse sentido, porém tais iniciativas parecem assumir um caráter mais protocolar do que substantivo. A título de exemplo, mencionaram a oferta ocasional de mentorias e dinâmicas conduzidas por profissionais especializados, mas desprovidas de um compromisso explícito com a continuidade. Além disso, esses especialistas frequentemente concentram-se em aspectos motivacionais em detrimento de uma formação voltada ao desenvolvimento de indivíduos mais assertivos e tecnicamente qualificados. Os relatos indicam, ainda, que tais eventos carecem de periodicidade resultando em uma baixa efetividade dos temas abordados, os quais tendem a se diluir ao longo do tempo devido à ausência de uma abordagem sistemática e sustentada por períodos prolongados.

Outra questão abordada é em relação às práticas de gestão do conhecimento, que podemos levantar nesta tese, vide quadros 09, 10, 11 e 12. Os entrevistados concordam que seria muito importante a implementação dessas práticas, porém poucas são utilizadas com frequência, muitas vezes de maneira pontual, o que impede uma análise mais significativa dos resultados. De acordo com os entrevistados, às práticas de gestão do conhecimento não são bem implementadas, e os motivos vão desde lideranças tradicionais que acham desnecessário, ou então líderes narcisistas que têm medo de perder o controle da empresa.

Quanto a utilização de indicadores de boa comunicação dentro da equipe, os entrevistados narraram não haver de forma direta, mas seria muito significativo trabalhar as habilidades na comunicação; isso evitaria ruídos da comunicação, além de favorecer um clima organizacional mais saudável.

4.2.2 Proposta de integração do modelo SECI e a taxonomia de Bloom para melhor a comunicação nos habitats de inovação

A abordagem *Middle-up-down* de Nonaka e Takeuchi (1997), reflete a direção estabelecida nos habitats de inovação. A abordagem *Middle-up-down* é um modelo de gestão do conhecimento que combina elementos *top-down* (de cima para baixo) e *bottom-up* (de baixo para cima), centrando-se nos gestores intermediários como catalisadores do processo de criação e disseminação do conhecimento nas organizações. Esses gestores atuam como pontes entre a alta administração (que define a visão estratégica) e as equipes operacionais (que possuem conhecimento tácito prático), facilitando a interação e a conversão do conhecimento. Quando integrada ao modelo SECI, enriquecido pela taxonomia de Bloom, adiciona uma estrutura cognitiva clara para otimizar a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento:

1. Socialização: Fortalece a conexão entre níveis hierárquicos
2. Externalização: Traduz o conhecimento para ação
3. Combinação: Integra visão e prática
4. Internalização: Dissemina o conhecimento

A integração do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi com a Taxonomia de Bloom (original ou revisada) pode potencializar a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. O modelo SECI descreve como o conhecimento é convertido, enquanto a Taxonomia de Bloom organiza os processos cognitivos em níveis hierárquicos, do mais simples (lembrar) ao mais complexo (criar). Para integrar o modelo SECI a taxonomia de *Bloom*, visando a melhoria da comunicação, é necessário alinhar cada etapa com os níveis cognitivos de aprendizado (*Bloom*) e as estratégias específicas para aprimorar a comunicação.

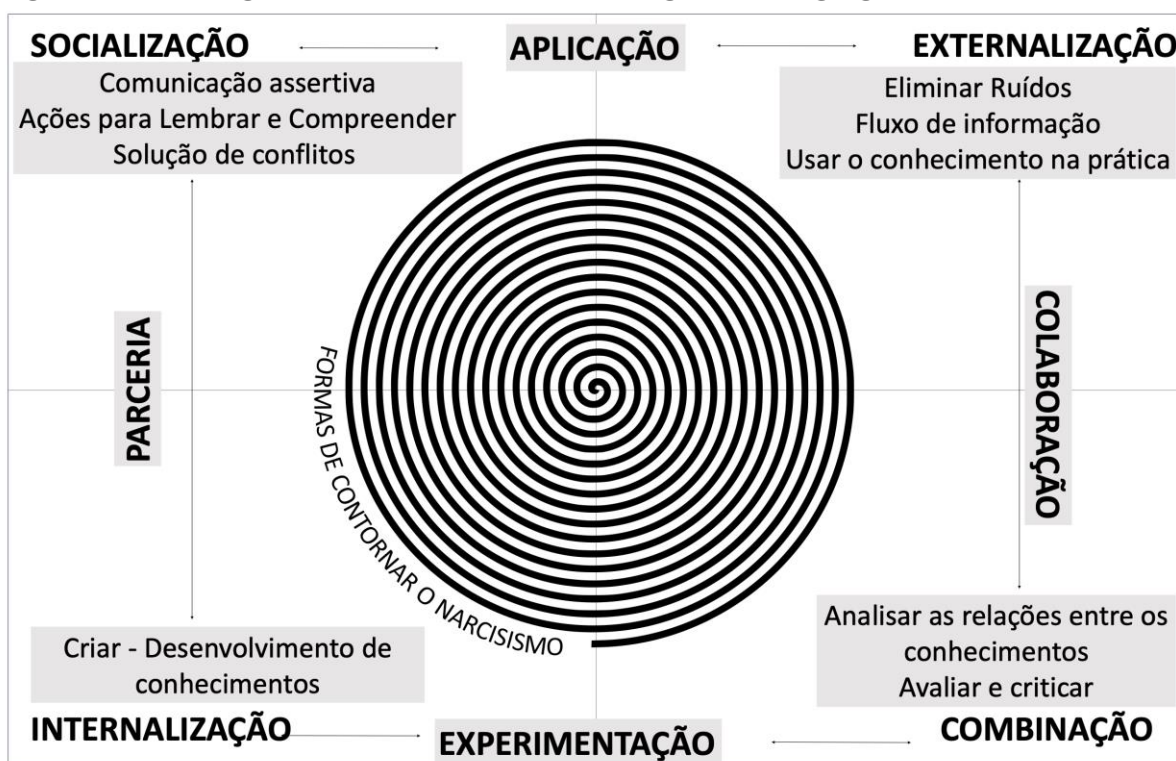
A Taxonomia de *Bloom* revisada organiza o aprendizado em níveis cognitivos progressivos e foi considerada para a melhoria da comunicação nos *habitats* de inovação. Assim são necessários que sejam respeitados os seguintes elementos:

- Clareza – Uso de linguagem direta, evitando ambiguidades,
- Empatia – Entenda as emoções e perspectivas dos envolvidos para gerar um relacionamento de confiança,

- Adaptação ao público – Considere o nível de conhecimento do receptor, evitando uso intensivo de jargões, termos técnicos no primeiro contato e respeite as preferências do receptor (visual, verbal, escrito),
- Uso de canais apropriados – Combine multicanais de comunicação. Combine reuniões presenciais, e-mails, vídeo-conferências, ferramentas colaborativas (Slack, Notion, Trello, Miro, etc) entre outros.

A partir dessa análise, foi desenvolvida a proposta inicial de modelo de gestão de conhecimento, utilizando como base o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, mas focado em contornar os ruídos da linguagem. O modelo está ilustrado na figura 5 e é uma sugestão de estrutura de comunicação, que considera as divisões geracionais dentro *dos habitats* de inovação.

Figura 5: Modelo de gestão do conhecimento focado na gestão da linguagem



Fonte: Do autor (2024).

4.3 ETAPA 3 - DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Apresenta-se inicialmente um levantamento de práticas existentes, que se serão beneficiadas com a comunicação efetiva e que podem ser aplicadas no processo de gestão do conhecimento, conforme as necessidades e a adequação do

habitat de inovação. Verificou-se nesse levantamento uma vasta oferta de técnicas, indicando que na verdade não há necessidade de novas práticas, mas que estas podem ser revalorizadas com a aplicação de uma comunicação (verbal, não verbal, visual, digital) efetiva e que integre os atores em um relacionamento de comprometimento.

No modelo de Nonaka e Takeuchi, a transformação de conhecimento tácito em tácito ocorre na fase de socialização, cujas práticas que promovem a socialização estão descritas no quadro 09, baseadas na troca direta de experiências e na criação de novos *insights* por meio de interações informais e práticas. Em *Habitats* de Inovação, onde interações constantes entre indivíduos de diferentes áreas acontecem, várias práticas podem facilitar essa troca e o compartilhamento de conhecimento tácito de maneira orgânica.

Quadro 9: Práticas para a socialização

(continua)

1. Mentoria prática e shadowing	Mentoria prática e <i>shadowing</i> (observação do trabalho de profissionais experientes) permitem que novos membros ou equipes acompanhem o dia a dia dos mentores, absorvendo seu conhecimento tácito por meio da convivência e observação. Isso é especialmente útil para habilidades práticas e abordagens intuitivas, que são transmitidas por meio de exemplos reais (Sapienza; Mattar, 2024; Zanuzzo <i>et al.</i> , 2024).
2. Workshops colaborativos e oficinas práticas	<i>Workshops</i> colaborativos permitem que indivíduos compartilhem experiências enquanto trabalham em um projeto comum. Nas oficinas práticas, equipes multidisciplinares podem aprender diretamente umas com as outras, trocando conhecimento tácito sobre metodologias de trabalho, técnicas e abordagens intuitivas (Violla; Mazzilli, 2024).
3. Dinâmicas de team building e atividades de integração	Atividades de <i>team building</i> e dinâmicas de grupo criam um ambiente informal onde os participantes podem compartilhar suas experiências, habilidades e métodos. Em <i>habitats</i> de inovação, essas dinâmicas ajudam a construir confiança, promovendo o compartilhamento espontâneo e contínuo de conhecimento tácito entre os membros (Ferreira, 2024; Souza, 2022).
4. Troca de experiências em comunidades de prática	Em comunidades de prática (CoPs) formadas por pessoas com interesses comuns, os participantes trocam regularmente experiências e práticas de forma natural. Esses grupos, que podem ser organizados por temas ou áreas de especialização, permitem que o conhecimento tácito se espalhe, à medida que membros compartilham suas vivências e aprendizados (Wenger, 1998).
5. Sessões de brainstorming e resolução coletiva de problemas	Em <i>habitats</i> de inovação, sessões de <i>brainstorming</i> e discussões abertas sobre desafios comuns ajudam a compartilhar abordagens tácitas para resolver problemas. A interação direta e a troca de <i>insights</i> pessoais permitem que os participantes absorvam práticas intuitivas e estilos de pensamento de outros membros (Argenta, 2023; Bolsonello <i>et al.</i> , 2023).
6. Interações informais e networking casual	Eventos sociais informais, como cafés, <i>happy hours</i> , ou pausas estratégicas, criam momentos para que os participantes compartilhem suas experiências e visões. Esse <i>networking</i> casual facilita a troca de conhecimento tácito, promovendo a construção de relações que incentivam a transmissão natural de conhecimentos intuitivos (Castellani <i>et al.</i> , 2021; Vieira <i>et al.</i> , (2024).

Quadro 9: Práticas para a socialização

(conclusão)

7. Desenvolvimento de projetos multidisciplinares	Projetos que reúnem equipes de diferentes áreas possibilitam o compartilhamento de práticas tácitas entre profissionais de <i>backgrounds</i> variados. Ao colaborar em um objetivo comum, os participantes compartilham habilidades específicas e formas de resolver problemas, gerando aprendizado tácito mútuo (Pereira, 2024; Santos, Barbosa, (2022).
8. Laboratórios vivos e prototipagem colaborativa	Em laboratórios vivos (<i>living labs</i>) e sessões de prototipagem, as equipes trabalham juntas para criar e testar soluções em tempo real. Essa experiência compartilhada permite a troca de conhecimento tácito, pois as pessoas observam e aprendem umas com as outras em um ambiente experimental e interativo (Pantaleão; Cortese, 2022; Ferreira; Ramos; Teixeira, 2021).
9. Grupos de estudo e “fogueiras de inovação”	Grupos de estudo ou “fogueiras de inovação” são momentos onde as pessoas compartilham histórias de experiências, sucessos e falhas. Essas sessões são ricas em troca de conhecimento tácito, pois os participantes falam sobre <i>insights</i> e intuições que não estão formalmente documentados, mas que são aprendidos na prática (Souza; Silva, 2021; Arieli, 2023).
10. Feedback peer-to-peer e revisões coletivas	Revisões e <i>feedbacks</i> entre pares permitem que o conhecimento tácito seja compartilhado de forma direta e construtiva. Ao revisar o trabalho dos colegas e compartilhar percepções práticas, as equipes desenvolvem uma compreensão mais profunda das habilidades tácitas que cada membro possui (Murphy; Weinhardt; Wyness, 2021; Vieira, 2024).
11. Sessões de storytelling com profissionais experientes	A narrativa de experiências, ou <i>storytelling</i> , feita por profissionais experientes ajuda a transmitir lições tácitas que muitas vezes só são aprendidas na prática. Esses relatos podem incluir como lidar com certos problemas ou abordagens que não estão nos manuais, mas que se tornaram conhecimentos valiosos ao longo do tempo (Meyer; Vosgerau, 2020; Corrêa, 2024).
12. Rotação de tarefas e job rotation	A rotatividade de tarefas ou <i>job rotation</i> entre diferentes áreas permite que os participantes experimentem diversas funções, absorvendo o conhecimento tácito de cada uma. Ao vivenciar tarefas de outros departamentos ou funções, os indivíduos desenvolvem habilidades práticas que normalmente não estariam ao seu alcance (Jordano; Uemura; Guedes, 2020; Farias; Wellen; Lima, 2023).
13. Simulações e jogos de inovação	Simulações e jogos de inovação criam cenários onde as equipes precisam trabalhar juntas para alcançar um objetivo, permitindo a troca de conhecimento tácito durante o processo. Essas atividades lúdicas e experimentais facilitam o compartilhamento de estratégias e <i>insights</i> que não estão formalmente documentados (Araújo <i>et al.</i> , 2021; Freitas Filho, Schröter, 2018).
14. Cultivo de uma cultura de aprendizado e compartilhamento	Estabelecer uma cultura de aprendizado contínuo e incentivo ao compartilhamento espontâneo de ideias estimula o compartilhamento tácito. Em <i>habitats</i> de inovação, isso pode ser feito com políticas que encorajam a troca de experiências sem medo de julgamento, promovendo o compartilhamento de <i>insights</i> em ambientes informais e de baixo risco (Pereira <i>et al.</i> , 2021; Campos, 2022a).
15. Sprints de inovação com iteração colaborativa	Em <i>sprints</i> de inovação, onde equipes trabalham em ciclos rápidos e colaborativos para resolver um problema, o conhecimento tácito é constantemente compartilhado enquanto os membros interagem e ajustam suas abordagens com base nas práticas e <i>insights</i> dos outros (Barreto, 2023; Campos, 2022b).

Fonte: Do autor (2024).

Essas práticas promovem a socialização, que é essencial para a transferência de conhecimento tácito em *Habitats* de Inovação, gerando um ambiente focado em experiências e aprendizado colaborativo. Dessa forma, o conhecimento não

formalizado é amplamente compartilhado, ampliando o impacto da experiência prática de cada indivíduo e equipe dentro do ecossistema de inovação.

Transformar o conhecimento tácito em explícito em *Habitats* de Inovação (como parques tecnológicos, *coworkings*, incubadoras ou aceleradoras) é essencial para catalisar a inovação e o desenvolvimento colaborativo. Esses espaços facilitam a interação entre diferentes atores (empresas, universidades, *startups*, governo), criando um ambiente propício para a troca e formalização de conhecimento. No quadro 10 estão práticas eficazes para transformar conhecimento tácito em explícito nesse contexto:

Quadro 10: Práticas para transformar conhecimento tácito em explícito (Externalização)

(continua)

1.Criação de "sprints" documentais	Assim como se fazem "sprints" de desenvolvimento de <i>software</i> , podem-se organizar "sprints documentais", onde equipes se concentram em transformar rapidamente o que aprenderam durante um ciclo de inovação (testes, <i>feedbacks</i> , protótipos) em documentação acessível e estruturada (Silva Filho, 2021; Schutz, 2022).
2.Criação de laboratórios abertos e espaços de experimentação	<i>Hubs</i> de inovação frequentemente têm laboratórios de experimentação (<i>makerspaces</i> , <i>fab labs</i>) onde os indivíduos podem transformar suas ideias em protótipos físicos. À medida que compartilham seus processos e resultados com outros, o conhecimento tácito sobre como construir, testar e refinar ideias é externalizado, sendo registrado em relatórios, tutoriais ou manuais de instrução (Bezerra <i>et al.</i> , 2022; Olavo, 2020).
3.Criação de mapas mentais coletivos	Ferramentas de mapeamento mental colaborativo podem ser usadas durante sessões de <i>brainstorming</i> ou reuniões estratégicas para capturar as ideias tácitas em tempo real. Essas ideias podem ser estruturadas e reorganizadas posteriormente para formalizar <i>insights</i> importantes, tornando-os acessíveis para a organização (Vidal, Vilaça, 2020; Oliveira; Schemes; Nunes, 2023).
4.Desenvolvimento de manuais e guias baseados em práticas vivenciais	Quando os especialistas colaboram na criação de manuais ou guias, eles transformam suas experiências em conteúdo explícito, documentando seus processos e decisões. Esses guias podem incluir melhores práticas, lições aprendidas e procedimentos detalhados (Souza <i>et al.</i> , 2024; Aranha; Campana, 2023).
5.Desenvolvimento de patentes e propriedade intelectual	À medida que as inovações são desenvolvidas em <i>habitats</i> de inovação, o processo de formalização de patentes transforma ideias, métodos e invenções que muitas vezes são tácitas em documentação formal. Esse processo de codificação protege e dissemina o conhecimento criado (Sampaio; Pereira; Santos, 2022; Amorim, 2022).
7.Diários de reflexão e narrativas	Incentivar os indivíduos a manter diários ou a escrever narrativas sobre suas experiências diárias pode transformar conhecimento implícito em registros formais. Refletir sobre os próprios processos ajuda a externalizar o conhecimento (Andrade, Almeida, 2018; Bragança; Faria; Pezzato, 2023).
8.Documentação contínua de protótipos e iterações	Durante o desenvolvimento de protótipos, documentar cada iteração do processo, incluindo desafios enfrentados e ajustes feitos, ajuda a externalizar o conhecimento tácito. Essa documentação pode ser usada como uma base de aprendizado para outros projetos futuros, permitindo que o conhecimento informal seja codificado de forma prática (Silva <i>et al.</i> , 2023; Silva, 2023).

Quadro 10: Práticas para transformar conhecimento tácito em explícito (Externalização) (continuação)

9. Entrevistas estruturadas com especialistas	Ao entrevistar pessoas com conhecimento profundo em uma área específica, é possível extrair e documentar o conhecimento tácito que elas possuem. Perguntas abertas e reflexivas ajudam a externalizar seus processos mentais (Schoenacher <i>et al.</i> , 2022; Silva; Oliveira; Neves, 2021).
10. Estabelecimento de comunidades de prática (CoPs)	Comunidades de prática são grupos formados por indivíduos que compartilham interesses ou desafios similares. Elas criam um ambiente de troca contínua de experiências, onde o conhecimento tácito é compartilhado e discutido, eventualmente sendo formalizado em melhores práticas, guias ou bases de conhecimento (Brito; Vasconcelos; David, 2020; Oliveira, 2023).
11. Estudos de caso e documentação de histórias de sucesso e fracasso	Ao formalizar histórias sobre projetos anteriores, sucessos e fracassos, o conhecimento tácito envolvido nesses processos é externalizado e compartilhado para uso futuro (Saraiva, 2021; Rimoli; Gouvêa; Zanatta, 2021).
12. Hackathons e maratonas de inovação	<i>Hackathons</i> são eventos intensivos onde equipes se reúnem para resolver problemas ou criar soluções em curto prazo. Durante esses eventos, as pessoas compartilham conhecimento tácito ao trabalharem juntas em projetos, e as soluções desenvolvidas são formalizadas como protótipos, códigos ou novos conceitos documentados (Santos <i>et al.</i> , 2024).
13. Mapeamento de processos e técnicas de modelagem de conhecimento	Práticas como a criação de mapas conceituais ou fluxogramas podem ajudar a transformar conhecimento tácito em formas explícitas e estruturadas. Isso é útil para capturar a intuição e experiências subjetivas em um formato visual que pode ser discutido e aprimorado (Bueno; Maculan; Aganette, 2023; Silva, 2020a).
14. Mapeamento do conhecimento informal por meio de plataformas digitais	Utilizar plataformas digitais de colaboração (como <i>wikis</i> , plataformas de gestão de projetos ou fóruns internos) para capturar conversas, discussões e trocas informais. Essas plataformas ajudam a transformar o conhecimento tácito compartilhado em interações informais em conhecimento explícito, registrando automaticamente essas discussões (Santos; Ferrete; Alves, 2020; Peruchi, 2020).
15. Mentoria e programas de incubação/aceleração	Em programas de incubação e aceleração, mentores com vasta experiência oferecem aconselhamento a <i>startups</i> ou equipes de inovação. A mentoria é uma forma prática de externalizar o conhecimento tácito dos mentores para os mentorados, que podem codificar esse aprendizado em planos de negócios, produtos ou processos documentados (Tonon; Falsarella; Gonsaga, 2022; Campos 2021).
16. Papel dos facilitadores e moderadores de inovação	Em <i>hubs</i> de inovação, facilitadores ou moderadores podem ajudar a guiar discussões e <i>workshops</i> , fazendo perguntas específicas para extrair conhecimento tácito dos participantes. Eles têm o papel de ajudar as equipes a transformar essas ideias em formas tangíveis de conhecimento, como protótipos, fluxogramas ou relatórios (Li, Li, 2023; Ramos, 2020).
17. Pecha Kucha e outras formas de apresentação rápida	Formatos de apresentação rápida, como o <i>Pecha Kucha</i> (20 slides de 20 segundos cada), incentivam as pessoas a condensar seu conhecimento tácito em apresentações curtas e impactantes, que podem ser facilmente registradas e compartilhadas com outras equipes (Pereira, Santos Neto, 2021; Damaceno, 2023).
18. Sessões de brainstorming e workshops colaborativos	Criar momentos para a equipe compartilhar experiências e <i>insights</i> . O <i>brainstorming</i> estimula a troca de ideias, permitindo que o conhecimento tácito de uma pessoa seja verbalizado e refinado coletivamente (Granado, 2020; Schlemper, 2021).

Quadro 10: Práticas para transformar conhecimento tácito em explícito (Externalização)

(conclusão)

19.Sessões de cocriação e <i>design thinking</i>	Reunir pessoas com diferentes expertises (por exemplo, engenheiros, designers, empreendedores) em <i>workshops</i> colaborativos permite que o conhecimento tácito seja expresso de forma visual e verbal, estimulando a externalização de ideias. Ferramentas de <i>design thinking</i> ajudam a estruturar esse processo, fazendo com que intuições e experiências pessoais se tornem protótipos tangíveis (Paglioto <i>et al.</i> , 2023; Fonseca, Goulart, 2024) .
20. <i>Storytelling</i> organizacional e <i>pitch</i> de ideias	O <i>storytelling</i> é uma prática eficaz para transformar conhecimento tácito em narrativas que podem ser compartilhadas com um público maior. Em <i>hubs</i> de inovação, as equipes costumam usar <i>pitches</i> para apresentar suas ideias, compartilhando não apenas a ideia final, mas também o processo criativo, dificuldades e aprendizados, que podem ser registrados e disseminados como parte da cultura de inovação (Ponzio, 2023; Parente, 2021).
21.Uso de metáforas e analogias	Uma maneira criativa de externalizar conhecimento tácito é usar metáforas e analogias. Elas ajudam a expressar ideias complexas e subjetivas de uma forma que outras pessoas possam entender e refinar (Castro; Almeida, 2022; Almeida, 2020).

Fonte: Do autor (2024)

Essas práticas ajudam a transformar o fluxo de conhecimento tácito que circula em *Habitats* de Inovação em registros formais e estruturados. Isso permite que o conhecimento seja compartilhado, replicado e aplicado de forma eficaz, acelerando a inovação e maximizando o impacto das interações entre os diferentes atores no ecossistema de inovação. Essas práticas ajudam a capturar o conhecimento tácito, tornando-o mais acessível e disponível para a organização ou equipe, promovendo um processo contínuo de aprendizado e movimentando a espiral do conhecimento.

No quadro 11 estão as Práticas que facilitam a transformação de conhecimento explícito em novos formatos de conhecimento explícito.

Quadro 11: Práticas que facilitam a transformação de conhecimento explícito em novos formatos de conhecimento explícito

(continua)

1. Integração de dados e informações (sistemas de informação)	Reunir informações de diferentes fontes, bancos de dados ou relatórios e combiná-las para gerar novos <i>insights</i> . Ferramentas como <i>software</i> de análise de dados ou plataformas de gestão de conhecimento ajudam a processar grandes volumes de informações explícitas para produzir novos conhecimentos consolidados (Triques; Gonçalves; Albuquerque, 2022; Modesto, 2023).
2. Elaboração de relatórios, <i>white papers</i> ou artigos científicos	Consolidar conhecimento já existente (relatórios, estudos, <i>papers</i>) e reorganizá-lo para gerar uma nova perspectiva. Um novo relatório pode, por exemplo, compilar dados de diferentes fontes para apresentar uma visão mais abrangente de um tema específico (Gomes <i>et. al.</i> , 2020).
3. Revisão de literatura ou meta-análises	Realizar revisões sistemáticas de literatura ou meta-análises em que o conhecimento explícito de várias pesquisas ou estudos é reorganizado e sintetizado, gerando uma nova contribuição a partir da combinação de diferentes trabalhos (Galvão; Ricarte, 2020; Chueke; Amatucci, 2022).

Quadro 11: Práticas que facilitam a transformação de conhecimento explícito em novos formatos de conhecimento explícito

(conclusão)

4. Criação de bases de conhecimento ou repositórios organizacionais	Construir repositórios onde o conhecimento explícito (documentos, vídeos, apresentações) é categorizado, classificado e interligado para facilitar o acesso e a utilização futura. Isso permite que o conhecimento disponível em diferentes formatos seja combinado e relacionado para uso estratégico (Lima <i>et. al.</i> , 2024; Balbino; Silva, 2021).
5. Desenvolvimento de frameworks ou modelos a partir de dados existentes	Utilizar informações explícitas já documentadas para desenvolver novos frameworks teóricos, modelos de processos ou abordagens metodológicas. Por exemplo, a combinação de diferentes estudos de caso pode levar à criação de um modelo geral para resolver problemas semelhantes (Macedo; Souza, 2023; Silveira; Cury; Menezes, 2021).
6. Mapeamento e visualização de conhecimento	Usar técnicas de mapeamento de conhecimento, como mapas conceituais, diagramas e gráficos, para combinar e estruturar informações explícitas de forma visual. Isso facilita a identificação de padrões ou conexões entre diferentes blocos de conhecimento explícito (Wolski <i>et al.</i> , 2021; Cavalcanti; Sánchez-Tarragó; Santos, 2024).
7. Discussões em grupo para combinar e refinar informações	Sessões de trabalho em grupo, como painéis de especialistas ou revisões de pares, onde o conhecimento explícito é discutido e refinado para gerar novos <i>insights</i> ou reorganizar informações de forma mais eficaz (Barros <i>et. al.</i> , 2024; Santos; Ferrete; Alves, 2020).
8. Sistemas de simulação e modelagem	Utilizar sistemas de simulação computacional ou modelagem para combinar dados explícitos de várias fontes e gerar previsões, <i>insights</i> ou novos conhecimentos baseados em simulações complexas (Vasquez, 2020; Valerio Neto, Petrarolli, 2020).
9. Criação de cursos e treinamentos estruturados	Reorganizar conhecimento explícito de livros, manuais e outros materiais em cursos estruturados. Ao sistematizar esse conhecimento para ser ensinado, ele passa por um processo de combinação e organização, o que pode gerar novas formas de apresentação ou aplicação (Lopes <i>et. al.</i> , 2019; Prado <i>et. al.</i> , 2019).
10. Desenvolvimento de softwares ou algoritmos a partir de conhecimento explícito	Transformar conhecimento explícito em sistemas automatizados ou algoritmos que combinam informações para executar funções específicas. Um exemplo é a criação de um <i>software</i> baseado em regras de negócios ou processos documentados (Rotondo, Borges, 2021).

Fonte: Do autor (2024).

Essas práticas são essenciais para gerar novos entendimentos ou aplicações a partir de conhecimento que já foi documentado e codificado, permitindo que esse conhecimento seja reorganizado de maneira útil e inovadora.

A transformação de conhecimento explícito em tácito em *Habitats* de Inovação envolve a internalização, que ocorre quando indivíduos ou equipes absorvem conhecimento formalizado (documentos, manuais, relatórios) e o aplicam de maneira prática, transformando-o em competências, intuições e experiências pessoais. Nos *Habitats* de Inovação, onde a experimentação e a aplicação de ideias são fundamentais, diversas práticas podem ajudar nesse processo. No quadro 12 estão as práticas de transformação de conhecimento explícito em tácito em *habitats* de inovação.

Quadro 12: Transformação de conhecimento explícito em tácito em *Habitats* de Inovação

(continua)

1. Aprendizagem prática e hands-on	Laboratórios de prototipagem (como <i>fab labs</i> ou <i>makerspaces</i>) em <i>habitats</i> de inovação permitem que o conhecimento formalizado em manuais ou guias técnicos seja internalizado por meio da prática. Construir, testar e experimentar diretamente com as tecnologias ajuda a transformar esse conhecimento explícito em habilidade tácita, desenvolvendo a expertise prática (Rodrigues, 2018; Wiltgen, 2021).
1. Projetos colaborativos e trabalho em equipe	Quando equipes multidisciplinares trabalham em projetos conjuntos, o conhecimento formal (como especificações de produtos, relatórios de pesquisa ou <i>frameworks</i>) é colocado em prática. Ao aplicar esse conhecimento em situações reais, os indivíduos começam a absorvê-lo como parte de suas competências tácitas (Modesto <i>et al.</i> , 2023; (Silva; Santos; Antonella, 2023).
2. Programas de capacitação e aprendizado experiencial	Treinamentos práticos, como oficinas, <i>bootcamps</i> e <i>sprints</i> de inovação, são comuns em <i>habitats</i> de inovação. Esses programas permitem que o conhecimento explícito adquirido por meio de cursos ou tutoriais seja internalizado à medida que os participantes o aplicam em cenários práticos, desenvolvendo intuições e habilidades específicas (lima <i>et al.</i> , 2023; Estevo <i>et al.</i> , 2023).
3. Mentoria prática e shadowing	Mentoria prática, onde um mentor experiente trabalha diretamente com um empreendedor ou colaborador, é uma maneira eficaz de internalizar conhecimento. O mentor transfere conhecimentos explícitos (como métodos ou estratégias documentadas) por meio da experiência prática, ajudando o mentorado a desenvolver competência tácita. O <i>shadowing</i> (acompanhar alguém experiente em sua rotina) também facilita a internalização de conhecimento. Ao observar o trabalho prático de um especialista, os indivíduos podem absorver o conhecimento formal e transformá-lo em habilidades tácitas ao tentar replicar as ações (Sapienza, Mattar, 2024; Zanuzzo <i>et al.</i> , 2024).
4. Experimentação contínua e ciclos de iteração	Em <i>habitats</i> de inovação, o ciclo de experimentação contínua (testar, aprender, ajustar) facilita a internalização de conhecimento explícito. O que é aprendido em relatórios ou protótipos anteriores é aplicado em novos experimentos, gerando uma compreensão tácita mais profunda sobre como melhorar ou ajustar produtos ou processos (Rangel, 2024).
5. Criação de protótipos e MVPs (Minimum Viable Products)	A criação de protótipos e MVPs com base em documentação e especificações explícitas é uma forma prática de internalizar conhecimento. O processo de construção e refinamento baseado em diretrizes explícitas ajuda os participantes a desenvolver habilidades e <i>insights</i> tácitos ao resolver problemas concretos (Olsen, 2015; Parrela; Nickel; Santos, 2023).
6. Simulações e realidade aumentada/virtual	Utilizar simulações ou realidade aumentada/virtual (AR/VR) permite que o conhecimento explícito, como processos de fabricação ou cenários de design, seja internalizado por meio de experiências imersivas. Ao "viver" esses processos de maneira simulada, os indivíduos absorvem o conhecimento de forma prática (Sherman; Craig, 2018; Junqueira, 2021).
7. Atividades baseadas em problemas reais (problem-based learning)	O uso de desafios reais ou aprendizado baseado em problemas é uma maneira eficaz de transformar conhecimento explícito em tácito. As equipes trabalham com dados, estudos ou metodologias documentadas para resolver problemas práticos, levando a uma internalização mais profunda do conhecimento por meio da prática (Corrêa André <i>et al.</i> , 2024; Assis, 2024).
8. Retrospectivas e reflexões pós-projeto	Após o término de projetos ou ciclos de inovação, realizar sessões de retrospectiva ajuda as equipes a refletirem sobre o que aprenderam. Essa reflexão sobre a aplicação de conhecimento explícito formalizado (documentos, planos, diretrizes) facilita a internalização dos insights e aprimora as capacidades tácitas dos envolvidos (Santiago, 2023).

Quadro 12: Transformação de conhecimento explícito em tácito em *Habitats* de Inovação

(conclusão)

9. Rotações e job rotation	Nos <i>habitats</i> de inovação, rotações de trabalho (<i>job rotation</i>) entre diferentes áreas ou funções permitem que o conhecimento explícito acumulado em uma área seja aplicado em outra. Essa troca de experiências facilita a absorção do conhecimento técnico e formal de novas áreas, transformando-o em habilidades tácitas (Jordano; Uemura; Guedes, 2020; Farias; Wellen; Lima, 2023).
10. Apoio por facilitadores de inovação	Facilitadores de inovação podem criar oportunidades para que os participantes dos <i>habitats</i> de inovação apliquem conhecimento explícito em situações reais, orientando experimentos, projetos e <i>sprints</i> . Ao guiar essas atividades, os facilitadores ajudam na internalização do conhecimento, criando uma compreensão tácita mais rica (Kodama, Siqueria, 2023; Pacheco, 2022).
11. Gamificação e desafios práticos	A utilização de gamificação (usando elementos de jogo) em treinamentos ou desafios permite que os participantes apliquem o conhecimento explícito em cenários controlados e divertidos. A competição saudável e a resolução de problemas práticos ajudam a absorver o conhecimento de maneira tácita (Silveira <i>et al.</i> , 2022; Xavier, 2023).
12. Desenvolvimento de novos produtos e serviços	Quando equipes usam conhecimento explícito, como estudos de mercado ou tecnologias já documentadas, para desenvolver novos produtos ou serviços, elas transformam esse conhecimento em novas habilidades e intuições, gerando aprendizados práticos que se tornam conhecimento tácito (Longhini 2024; Grutzmann; Zambalde; Bermejo, 2019).
13. Feedback contínuo e aprendizado adaptativo	O feedback contínuo em <i>habitats</i> de inovação, especialmente entre equipes e mentores, facilita a transformação do conhecimento explícito em tácito. Ao aplicar o feedback recebido em processos, os indivíduos adaptam suas ações e decisões, internalizando o conhecimento e desenvolvendo suas habilidades tácitas (Souza <i>et al.</i> , 2024; Machado <i>et al.</i> , 2024).
14. Aprendizagem em rede e networking ativo	Em <i>habitats</i> de inovação, o networking ativo cria oportunidades para que o conhecimento explícito compartilhado em reuniões, palestras ou workshops seja internalizado por meio de trocas informais. Participantes podem aplicar os aprendizados em seus próprios projetos, desenvolvendo competência tácita ao longo do tempo (Wilbert; Steil; Dandolini, 2022; Langhi; Judice; Andrade, 2023).

Fonte: Do autor (2024)

Essas práticas criam um ambiente em que o conhecimento formalizado é internalizado por meio de aplicação prática, permitindo que os indivíduos desenvolvam uma compreensão mais profunda e tácita das habilidades e processos necessários para a inovação.

4.3.1 Integração focada na comunicação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi e a Taxonomia de Bloom

A integração pode ser feita mapeando os processos do SECI aos níveis da taxonomia de Bloom, com estratégias de comunicação específicas para cada etapa.

a) Socialização (SECI) + Níveis Inferiores de Bloom (Lembrar, Compreender): Compartilhar conhecimento tácito por meio de interações (ex.: conversas, observação, *mentorship*). Envolve lembrar (recordar experiências) e compreender (explicar ideias de forma simples). Como estratégias de Comunicação: Promova diálogos informais (reuniões, coffee breaks) para compartilhar experiências, usando narrativas e *storytelling* para transmitir conhecimento de forma envolvente e memorável. Adapte a linguagem ao público (evite jargões técnicos com iniciantes). Incentive escuta ativa e perguntas para garantir compreensão mútua. Um líder experiente conta histórias de projetos passados (tácito) para novos membros, que tentam lembrar e compreender os pontos principais.

b) Externalização (SECI) + Níveis Intermediários de Bloom (Compreender, Aplicar): Transformar conhecimento tácito em explícito, como manuais, relatórios ou apresentações. Requer compreender (interpretar ideias) e aplicar (estruturar o conhecimento em formatos úteis). Use metáforas, analogias ou diagramas para explicar conceitos complexos. Crie documentos claros e concisos (ex.: guias, infográficos) com linguagem acessível. Facilite workshops colaborativos onde os participantes expressem ideias em grupo. Solicite feedback para garantir que o conhecimento externalizado seja compreensível. A equipe transforma insights de reuniões (tácito) em um guia de boas práticas (explícito), aplicando conceitos aprendidos em um formato claro.

c) Combinação (SECI) + Níveis Superiores de Bloom (Analisar, Avaliar): Integrar conhecimentos explícitos de diferentes fontes (ex.: relatórios, dados, sistemas). Envolve analisar (comparar e conectar informações) e avaliar (julgar a relevância ou qualidade). Organize reuniões estruturadas para discutir e sintetizar informações. Use visualizações de dados (gráficos, tabelas) para facilitar a análise. Promova debates críticos para avaliar a validade de informações combinadas. Compartilhe resultados em apresentações claras, destacando insights-chave.

d) Internalização (SECI) + Nível Mais Alto de Bloom (Criar): Transformar conhecimento explícito em tácito por meio de prática e reflexão. Foca em criar (produzir algo novo, como soluções ou inovações). Ofereça treinamentos práticos (simulações, estudos de caso) para aplicar o conhecimento. Incentive reflexão individual (ex.: diários de aprendizado) para internalizar conceitos. Crie canais de feedback contínuo para ajustar a comunicação com base em resultados. Estimule

projetos colaborativos onde os indivíduos criem algo novo (ex.: propostas, protótipos). Após estudar um manual (explícito), um funcionário pode criar uma nova abordagem.

4.3.2 Práticas para Revalorização da Comunicação

Nesta seção descrevemos o modelo proposto para a revalorização da comunicação como elemento fundamental para a gestão do conhecimento em habitats de inovação. Partiu-se do modelo descrito na figura 5, para criar o que chamamos de Espiral da comunicação, que inclui basicamente ao modelo SECI, um novo ciclo de refinamento da comunicação entre os atores do habitat de inovação. O ciclo adicionado é composto por três práticas: a mentoria dirigida ao refinamento da comunicação, a dinâmica de grupo, que visa corrigir ruídos de comunicação entre os atores e a dinâmica individual, que busca trabalhar particularmente casos que necessitam de aprofundamento para melhorar a comunicação.

As mentorias, dinâmicas, tutoria, dentre outras, podem trazer para os colaboradores novas formas de visão de como o mundo contemporâneo necessita do trabalho em grupo para produção do conhecimento, para as relações interpessoais, principalmente o refinamento do trabalho em equipe e, dessa forma, aumentando os resultados.

4.3.2.1 Mentorias para Revalorização da Comunicação Assertiva

O planejamento das mentorias deve ocorrer conforme as necessidades do grupo, identificado pelos responsáveis. As mentorias devem contribuir para melhorar o estímulo da equipe para práticas de comunicação assertivas, o estabelecimento de um clima favorável para as colaborações, a redução de ruídos nas falas para que o compartilhamento de conhecimentos percorra o seu ciclo. Esse estímulo deve estender-se a outras formas de transferência de conhecimento, como a participação de eventos, palestras, reuniões de grupo, para a aquisição de conhecimento tácito para tácito, abrindo portas para a externalização do conhecimento, gerando conhecimento tácito em explícito, ou seja, concretizando a Espiral do Conhecimento.

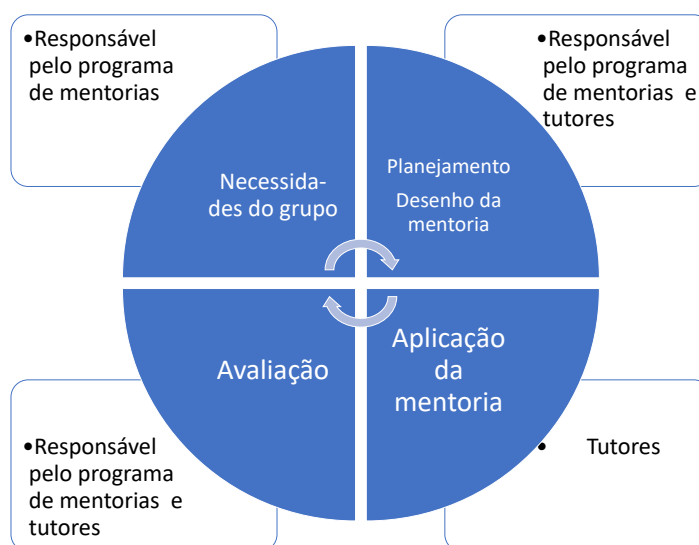
A figura 6 descreve as principais etapas para o desenvolvimento do programa de mentorias para a comunicação assertiva, que segue quatro etapas:

1. Diagnóstico das necessidades dos grupos no *Habitat* de Inovação – O diagnóstico dos principais e mais urgentes problemas enfrentados no *Habitat* de Inovação, ou pelos grupos de *habitat*, é realizado pelo profissional responsável;
2. Planejamento das mentorias – A mentorias são desenhadas para atender às necessidades dos grupos e podem ser exclusivas e especialmente desenvolvidas;
3. Aplicação da mentoria – Tutores especialistas são convidados para as mentorias;
4. Avaliação – A avaliação dos resultados da mentoria deve ser realizada, para analisar seus benefícios e necessidades de ajustes.

O mentor/tutor deve ser uma pessoa preparada para captar as necessidades do grupo e que entenda as lacunas que devem ser preenchidas como, por exemplo, um líder, um colaborador do *Habitat* de Inovação, ou até mesmo empresas especializadas que trabalhem com gestão de pessoas e conhecimento, que entendam os propósitos a serem alcançados. Uma questão destacada nesse estudo é que a implementação do artefato deve ser um processo contínuo dentro do *Habitat*, já que muitas ferramentas de gestão do conhecimento são implementadas, porém não resultam em efetividade no processo de compartilhamento de conhecimentos.

Portanto, além da definição de um responsável pela implantação das mentorias, no *Habitat* de Inovação deve-se difundir que a aplicabilidade do artefato é sistemática para que os resultados sejam permanentes, pois todo comportamento se não é reforçado acaba se extinguido.

Figura 6: Programa de mentorias para revalorização da comunicação no *Habitat* de Inovação



Fonte: Do autor (2024).

4.3.1.2 Dinâmica de Grupo

As dinâmicas de grupo são ferramentas que consistem na reunião de grupos de pessoas em um mesmo local para a execução de práticas, atividades nas quais os atores interagem entre si e são expostos a diversos tipos de cenários de conflitos e tensões. O objetivo das dinâmicas é a promoção de atividades em grupo que buscam a integração da equipe, a criação de um clima de harmonia entre os membros do grupo. A dinâmica deve percorrer as seguintes etapas ilustradas na figura 7:

1. Empatia – Nesta etapa do ciclo de dinâmicas de grupo, os participantes terão contato com os mecanismos da linguagem que permitem explicitar e vivenciar a empatia;

2. Imersão – A partir de várias situações de problemas, os participantes serão colocados como às vítimas, de modo a experimentar as dores e os sentimentos que o problema causa;

3. Acolhimento – A etapa de acolhimento busca recuperar elementos simples de gentileza que devem fazer parte rotineiramente das atitudes do ser humano, que busca a convivência harmoniosa com seus semelhantes;

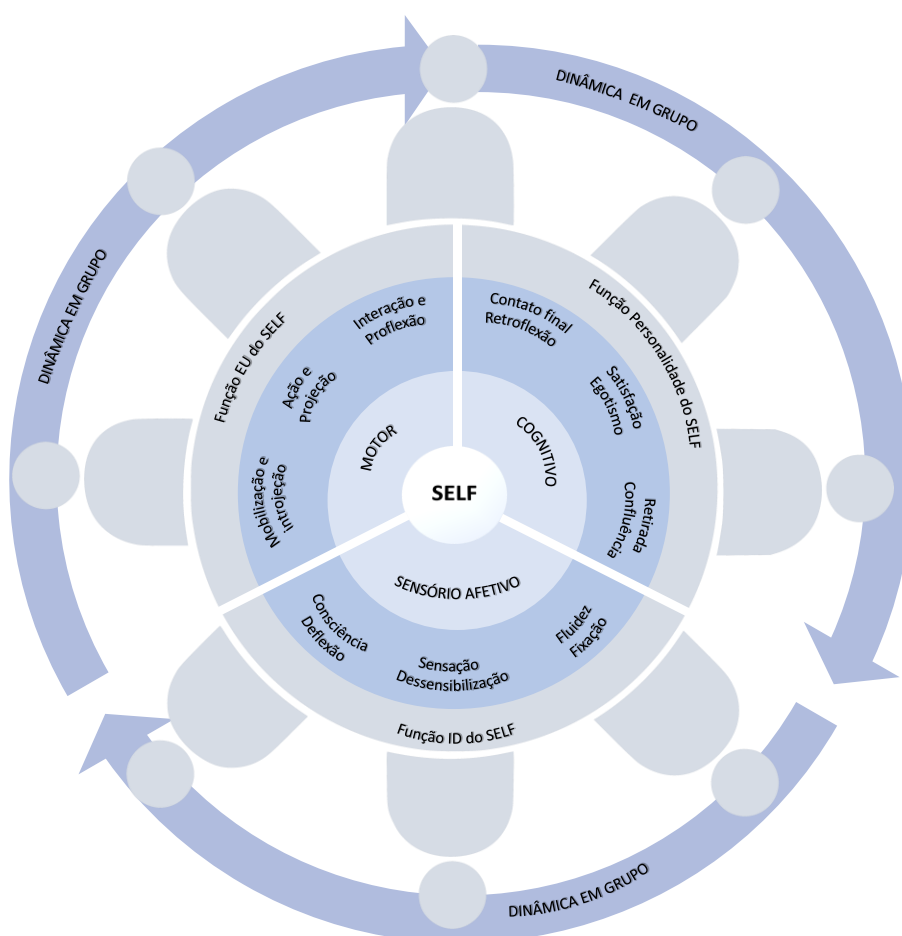
4. Colaboração - A etapa de colaboração finaliza o ciclo de dinâmicas de grupo, que deve consolidar na prática o conceito de colaboração, tão desgastado na atualidade.

As dinâmicas em grupo têm o propósito de promover o desenvolvimento da comunicação clara e consensual, e o mediador tem o papel de planejar essas dinâmicas para fortalecer a colaboração na equipe, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. O mediador deve ser um profissional que entenda como eliminar as barreiras da comunicação, especialmente quando envolvemos profissionais e pesquisadores de diversas áreas, experiências e idades diversas trabalhando em um mesmo projeto. Deve ter experiência em atividades que envolva o trabalho em grupo, mas que seja capaz de perceber as sutilezas da personalidade humana, como vaidade, egocentrismo, timidez, ideologias (geração alfa), etc, para propor dinâmicas que quebrem barreiras da linguagem e possam unir os grupos, mesmo diante das diferenças, podendo, assim, desenvolver uma comunicação eficaz dentro da equipe, diminuindo os ruídos durante as trocas de conhecimento.

As dinâmicas devem ser propostas quando uma instituição, por exemplo, quer saber se seus colaboradores apresentam comportamento que ele diz ter, ou seja, elas são importantes para que o sujeito se mostre de forma mais confiável interagindo em grupo e possa também desenvolver aprendizagem importante nas interações em equipes. O resultado para o grupo é uma visão ampla da realidade. Essa prática pode ser importante no início de novos projetos, pois a exposição das experiências individuais contribui para superar desafios e agregar aos conhecimentos da equipe (Dias, 2023).

A figura 8 ilustra como as dinâmicas em grupo podem explorar os elementos básicos do comportamento e do conhecimento individual, partindo do *Self* para o grupo.

Figura 8: Programa de dinâmica de grupo que revalorizar a comunicação no *Habitat* de Inovação



Fonte: Do autor (2024).

A figura 8 ilustra como pode ser aplicada dinâmica ou terapia de grupo, tendo como ponto central o *self*. O *self* contempla o todo do ser humano (a parte afetiva, função do eu e função personalidade do eu): essas três condições formam o *self* total, ou seja, todas as características que descrevem a personalidade de um indivíduo.

Iniciando pela parte sensório-afetiva, encontra-se a função (ID do *self*), que compreende a parte dos nossos instintos primitivos, ou seja, nossos medos, sensação de ódio, de defesa, instintos esses para a preservação da vida inicial, ainda pouco consciente, relacionadas às nossas reações instintivas como, por exemplo, agir por impulso, sem pensar.

Já a parte motora (função eu do *self*) constitui o que vamos adquirindo no percurso de nossa vida, a aprendizagem por meio da introjeção do que os outros nos ensinam e o sujeito assimila. Esta assimilação será projetada ao longo da vida por meio do trabalho, das interações sociais, que serão repassadas por meio das interações grupais, no caso de uma instituição, trocas de experiências.

Por fim, encontra-se a parte cognitiva (função personalidade do *self*), na qual, será modelada nossa personalidade, quem eu realmente poderia ser, melhorando aspectos deficitários da nossa personalidade, por exemplo, se o indivíduo é muito impulsivo, a dinâmica/terapia irá ajudar a pensar melhor.

Assim, a terapia/dinâmica de grupo pode corroborar para a melhora da personalidade do indivíduo, pois todos os seres humanos têm uma função chamada de ID, que são emoções primeiras, instintivas, que já constituem parte do *self* como forma de lidar com o mundo ainda pouco conhecido; geralmente esses primeiros sentimentos vêm carregados de medo, raiva, ódio, insegurança, como sinônimo de proteção, isto é, “será que eu preciso me defender de algum ataque?” Existe ainda uma parte deflexiva da consciência, ou seja, ainda pouco estabelecida nessa fase, sendo comandada pela não consciência.

Explorando a fase motora, a dinâmica acontece trazendo situações que vão estimular muitas reações do indivíduo, aprendendo e ensinando nas trocas de experiência. Nesse ponto, os indivíduos podem expressar muito sentimentos, introjetando emoções dos outros e projetando os seus (trocas de experiências).

Isso posto, a fase cognitiva é uma reflexão a partir das interações da dinâmica: primeiro o sujeito que fala, depois o outro sujeito que responde, por fim, uma síntese formada pelos dois pensamentos produzindo um resultado mais eficaz e sem ruídos.

A essência da terapia/dinâmica de grupos é o reconhecimento do indivíduo, observando qualidade e falhas, compartilhando experiências e aprendizagem e finalizando com a introjeção de novos constructos que poderá melhorar o indivíduo como um todo, aperfeiçoando suas relações grupais de modo mais assertivo.

4.3.1.2.1 Dinâmica de Grupo para Revalorizar a Comunicação entre os Colaboradores

As corporações de modo geral passam por mudanças estruturais o tempo todo, podendo, assim, acarretar em questões que podem alterar toda dinâmica da empresa como, por exemplo, queda de produtividade, clima ruim entre os colaboradores, perda de lucros, dentre outros. Isso posto, para Barradas e Diir (2024), a implicação e a influência de técnicas de reestruturação organizacional sobre a conduta interna dos colaboradores de trabalho pretendendo distinguir características, atitudes relacionadas e dificuldades ou delimitações sobre a importância de situações pessoais e socioemocionais, tem a capacidade de afetar e gerar consequências em muitos processos.

Em seu trabalho, Barradas e Diir (2024) "Compreendendo o impacto de processos de reestruturação organizacional na dinâmica de grupos de trabalho" observaram que há ligação entre organização x processos x indivíduo que acontecem de distintas maneiras e sob diferentes perspectivas, produzindo uma série de interrelacionamentos.

O psicólogo Kurt T. Lewin foi um dos introdutores do Termo "Dinâmica de Grupo" nas Ciências Sociais e deu o nome e identificação indiscutíveis para a metodologia dos grupos, na Psicologia Social Norte Americana (Martin-Baró, 2017). Suas argumentações têm relevância histórica para a ciência psicológica, e sua metodologia apresenta-se até os dias de hoje como base estrutural para a formação de psicólogos e outros profissionais que trabalham com o fenômeno de trabalho em grupos (Pasqualini; Martins; Euzébios, 2021).

Lewin se estabelece como referência no debate sobre a função do grupo no estímulo para o trabalho. Seus estudos associados à resolução de conflitos nas empresas são conhecidos como precursores e necessários para produção de consultorias e pesquisas sobre clima organizacional nas corporações (Bermudez, 1996), bem como para captação e desenvolvimento da equipe de trabalho, entre

outras aplicabilidades no campo das atividades laborais contemporâneas (Coghlan; Brannick, 2003).

Posto isso, para Unit (2024), as Dinâmicas de Grupo são tarefas usadas em diversos contextos, como escolas, instituições, empresas, com o intuito de promover a cooperação ativa dos grupos, propiciando uma experiência dinâmica interessante. Elas podem se constituir de várias formas, desde simulações e jogos até debates e programas práticos tendo como uma das metas essenciais produzir uma atmosfera estimulante para a expressão de ideias, a estruturação de vínculos entre os envolvidos e o incentivo de um clima de colaboração, explorando muitos aspectos como, por exemplo, comunicação, liderança, resolução de problemas e tomada de decisões, redução de conflitos etc. No âmbito corporativo, por exemplo, as dinâmicas de grupo são usualmente aplicadas em processos seletivos para conhecer e avaliar as características dos participantes em ambiente de trabalho em grupo. Além do mais, são utilizadas em programa de evolução de lideranças e treinamentos corporativos para melhorar as competências dos trabalhadores.

Content (2024) reforça que uma organização que prospere necessita de coordenadores e profissionais que conheçam alguns processos; dentre eles está a dinâmica de grupo, técnica que pode ter a capacidade de integrar colaboradores e produzir novas habilidades e concepções de acordo com as demandas e objetivos da empresa. Content (2024) cita algumas dinâmicas de grupo que podem corroborar para a melhora dos colaboradores, fazendo-os sentirem-se motivados, como segue:

Quadro 13: Exemplos de dinâmicas de grupo

(continua)

<p>1. Dinâmica da Ilha Deserta:</p>	<p>Nessa dinâmica, é necessário aplicar um questionário aos integrantes, pedindo que respondam a 3 questões simples: 1- imagine que você esteja sozinho em uma ilha deserta, qual companheiro do grupo você gostaria de estar? 2- Você acaba de ganhar uma viagem com direito a levar 3 pessoas, quem do grupo você levaria? 3- Você precisa organizar um evento, qual o colega que você confiaria em dividir essa tarefa. As respostas não devem apenas ter o nome do escolhido, mas também uma justificativa. É importante que suas escolhas não devem ter sua identificação. Logo após, coloca-se as respostas em um envelope. O coordenador da dinâmica pede para que todos façam uma roda e mostrem suas justificativas, sem falar os nomes dos colegas escolhidos. Por fim, as palavras-chave escolhidas serão debatidas e se tornarão valores essenciais de companheirismo, melhorando o trabalho em equipe.</p>
<p>2. Dinâmica das mãos dadas:</p>	<p>Nessa dinâmica, o intuito de melhorar a percepção do trabalho em equipe. Nela, os colaboradores reconhecerão que podem ser mais produtivos quando unem suas competências e trabalham em equipe. A estratégia é reunir o grupo em uma sala e peça que todos fiquem em círculo de mãos dadas. Cada integrante deve memorizar quem está ao seu lado, direito e esquerdo. Logo após, o grupo deve se separar, andar pela sala, se distraia. Depois, coloque uma cartolina de tamanho bom e colorida na sala, bem no centro, e reúna os participantes em volta do material. Depois de acomodados, peça que se recordem da formação inicial e peça que se recordem da formação inicial, considerando a memorização de seus companheiros que estavam ao lado.</p>

Quadro 13: Exemplos de dinâmicas de grupo

(conclusão)

3. Dinâmica do Balão:	Essa dinâmica é muito valiosa para equipes mais jovens, ajudando a melhorar a competitividade saudável e o trabalho em grupo, incentivando a produção de estratégias de defesa e ataque, considerando a ajuda de todos. Primeiramente separa-se 2 grupos, por cores diferentes. Cada componente receberá 2 balões e uma corda para amarrar na cintura. Após essas instruções, cada um deles deve procurar estourar, com as mãos, mais balões possíveis da equipe adversária, não se esquecendo de defender os seus próprios balões. A equipe que estourar todos os balões primeiro do time contrário será o vencedor.
4. Dinâmica das semelhanças:	Nessa dinâmica a intenção é buscar o desenvolvimento da empatia, habilidades de comunicação e formação de vínculo, possibilitando que, possam ser capazes de trabalhar em grupo, com respeito, tolerância e calma. Primeiro, deve ser dividido os grupos em duplas de trios. Feita a separação, esses trios devem conversar entre si sobre coisas profissionais e pessoais que gostam. Durante esse procedimento, é pedido que as duplas escrevam de 2 a 3 características e habilidades que tem em comum. Essa atividade pode ajudar a identificar os colegas que possuem as mesmas preferências, podendo fazer com que eles possam desenvolver juntos novos conhecimentos por meio dessas identificações.
5. Dinâmica da observação:	Nessa dinâmica, busca-se o desenvolvimento da capacidade de observação no dia a dia, possibilitando que a equipe aprenda a observar uns aos outros, e ficar mais atentos às condutas da empresa. Primeiramente deve-se reunir os participantes em uma sala, formando um círculo, logo após, peça para que eles fechem os olhos. A partir daí, é feito às perguntas. O mediador responsável irá propor algumas questões associadas aos integrantes como, por exemplo, quem está de blusa amarela ou camisa vermelha? Os integrantes que se recordarem das respostas irão levantar as mãos, destacando que deve priorizar quem levantar as mãos primeiro. Dessa forma, a cada questão respondida corretamente, o integrante ganha um ponto, no fim, quem tiver mais pontos ganha o jogo.
6. Dinâmica da verdade ou mentira.	Essa dinâmica é bem simples, cada participante deve escrever três situações, sendo uma delas falsas. Cada um lê em voz alta as suas questões e os outros participantes devem tentar adivinhar quais são verdadeiras e falsas. Assim, corre a promoção de um maior entendimento entre os membros da dinâmica, mesmo em um momento de brincadeiras.
7. Cubos solidários:	Um dos objetivos dessa dinâmica, é possibilitar a integração e participação entre os participantes. Primeiro, separe os membros em dois ou mais grupos, eles necessitam produzir 15 cubos com os produtos fornecidos, como, por exemplo, cartolina, cola, tesoura e régua. Tem-se um tempo de 1 hora, isso estimula a junção dos participantes, com cada membro fazendo uma tarefa diferente com a mesma meta. Caso a divisão não funcione, a tarefa não será completada no tempo estipulado. O intuito então, será o trabalho em equipe, caso a equipe de disperse a meta não é concretizada.

Fonte: Do autor (2024)

4.3.1.3 Dinâmica Individual

A introdução da dinâmica individual (psicoterapia individual psicanalítica) é uma prática sugerida para reduzir os ruídos da comunicação e seria aplicada após a dinâmica de grupo, em que seriam identificados aqueles participantes com sinais de dificuldade de trabalhar em grupo, de receber críticas, de aceitar derrotas, de serem muito individualistas e também para aqueles que não conseguem perceber seus pontos fracos.

Segundo Einsten (2023), a Psicanálise é um método terapêutico desenvolvido por Sigmund Freud, que trabalha principalmente trazendo para a consciência o que foi reprimido (inconsciente) por meio da associação livre de ideias. Nesse inconsciente

estão os traumas, situações desconfortantes que em algum momento da vida o sujeito não suportou deixar na consciência e assim reprimiu este sentimento abstruso.

Porém, apesar de reprimido, carregamos nossos traumas para a vida toda como, por exemplo, um filho que foi rejeitado pelos pais na infância provavelmente irá reprimir esse sentimento, já que foi muito dolorosa a sensação de rejeição; contudo, na vida adulta esse trauma de desamparo poderá emanar por meio do medo de ser abandonado. No caso de líderes de empresas, o medo de abandono pode fazer com que eles se tornem controladores, pouco responsivos a amizades e convívio social, sempre desconfiados, sem saberem que provavelmente essas características decorrem da desconfiança vivida no passado. Assim, sugere-se como uma prática para o modelo de gestão do conhecimento um trabalho psicanalítico terapêutico individual, ajudando o paciente na sua ressignificação do problema anterior, minimizando-o e o transformando em uma realidade mais plausível.

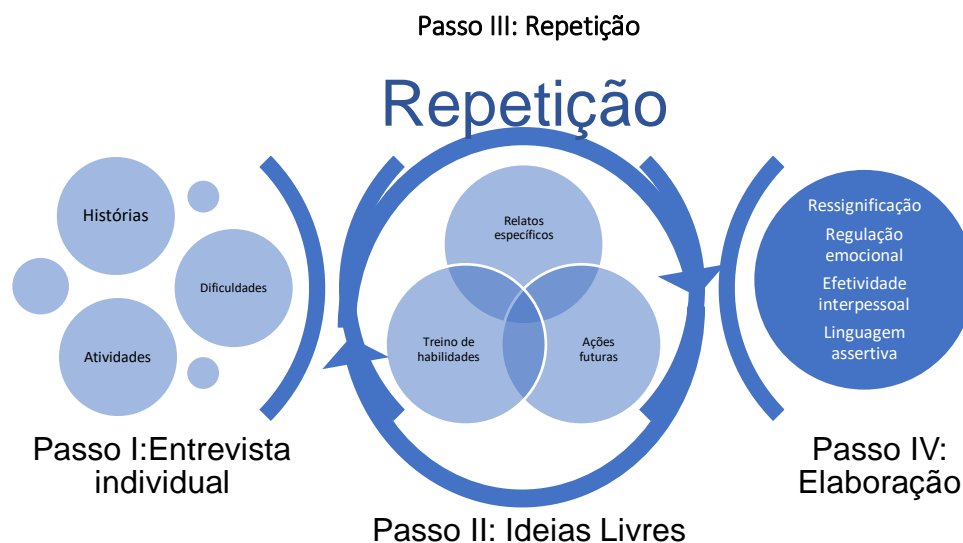
Isso posto, a figura 9 ilustra os quatro passos a serem aplicados na psicoterapia individual do indivíduo. O primeiro passo é a entrevista inicial. Neste momento ocorrerá uma entrevista (já com função terapêutica) para coletar a história do sujeito, como se fosse uma linha do tempo, pedindo para o indivíduo contar sua história de vida, sendo que essa entrevista poderá prolongar-se por algumas sessões.

No segundo passo, já iniciando a psicoterapia, o indivíduo será convidado a falar livremente, sem preconceito, sem medos, sem cobranças. A associação livre de ideias faz com que o sujeito consiga expor todos seus sentimentos negativos, no caso de líderes de empresas, por exemplo, falar dos seus medos, suas angústias e ansiedade e projetos futuros também. Não se deve esquecer que segundo a Psicanálise: doenças emocionais são palavras não ditas.

No terceiro passo, o indivíduo tem uma tendência a fixar nos assuntos mais complexos de sua vida podendo ficar repetindo as mesmas temáticas durante algumas sessões. É importante destacar que a repetição não é ruim, pois indica um ponto a ser trabalhado.

No quarto e último passo, após a repetição de seus relatos, o indivíduo consegue ressignificar seu passado, permitindo também dar um novo sentido a seu presente, atualizando-o e fazendo perceber que os problemas atuais poderiam ser fontes de traumas antigos.

Figura 9: Programa de Dinâmica Individual Psicanalítica para revalorização e Comunicação no Habitat de inovação



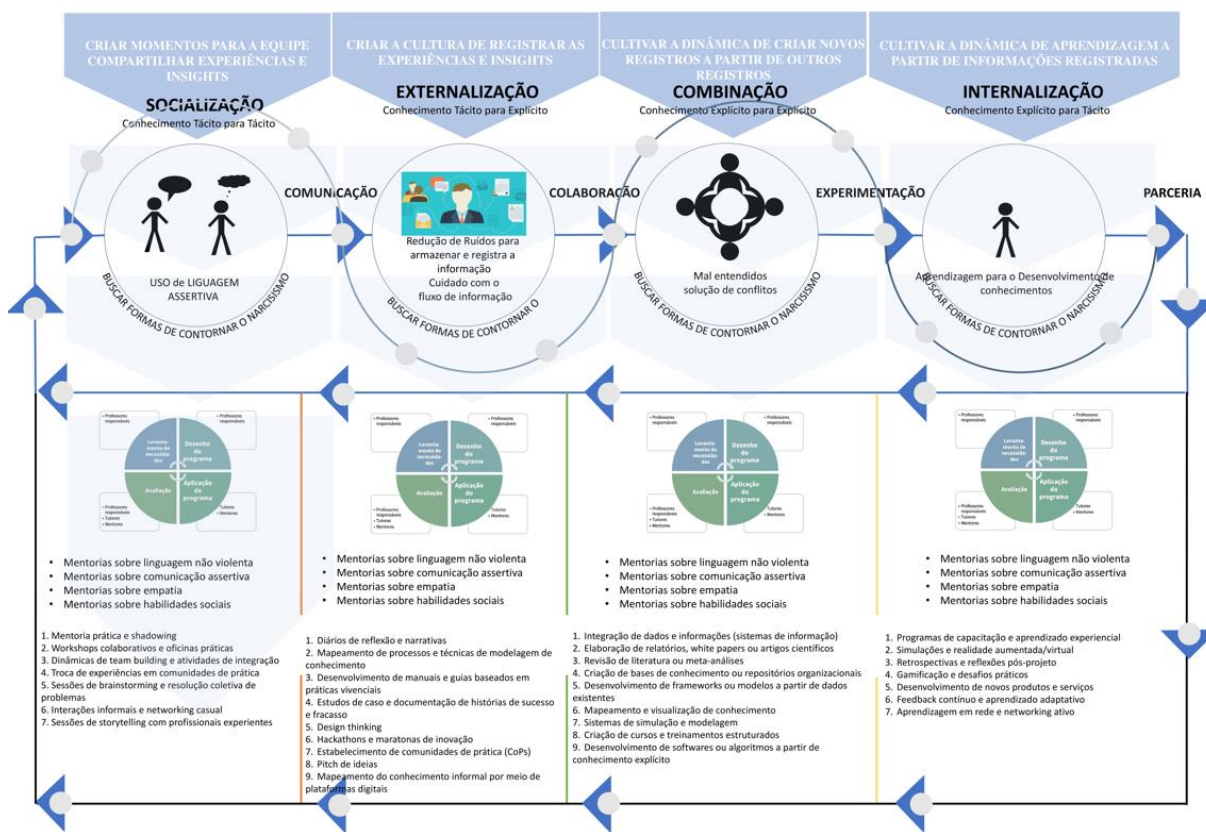
Fonte: Do autor (2024).

4.3.3 Aplicação das práticas para revalorizar a comunicação

A partir da proposta de melhoria do modelo SECI, descrita no item 4.3.1, o desenvolvimento do artefato, seguiu o critério de que o conhecimento em todo o processo, desde a criação e o seu compartilhamento fundamenta-se em uma comunicação eficiente, livre de mal-entendidos e ruídos.

Um caso de uso do modelo proposto é descrito na figura 10, que destaca a aplicação das práticas de mentorias que serão propostas, que acompanham a espiral do conhecimento e visam ajustar os problemas relacionados à comunicação e ao uso da linguagem.

Figura 10: Caso de uso do modelo
ESPIRAL DE PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS EM INOVAÇÃO



Fonte: Do autor (2024).

A figura 10 descreve as contribuições sobre o modelo da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, que visam melhorar os problemas relacionados à comunicação para implementar um ambiente apto para a colaboração e bons relacionamentos entre seus atores.

Como foi apresentado na fundamentação teórica, há problemas relacionados ao modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (Jesus (2017); Gourlay (2006); Bratianu (2010)). Sendo assim, propõe-se neste trabalho um modelo (artefato) que busque equalizar os conceitos da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento.

Socialização: Reuniões informais onde veteranos compartilham experiências (Bloom: Lembrar/Compreender). **Comunicação:** *Storytelling* e escuta ativa.

O modelo se inicia pela socialização, em que se estabelece a troca de conhecimento tácito para tácito; adiciona-se nessa etapa as práticas de mentorias de linguagem assertiva, não violenta, que visam tornar as conversas, discussões e reuniões em eventos assertivos de troca de conhecimento. Assim, nesse momento, o

objetivo é fazer com que as trocas de conhecimento tácito para tácito sejam realizadas buscando sempre diminuir os ruídos da comunicação, estabelecendo a real comunicação entre os atores.

Externalização: Equipe cria um manual do projeto baseado nas discussões (Bloom: Compreender/Aplicar). Comunicação: Diagramas e linguagem clara.

Na etapa seguinte, o conhecimento tácito é transformado em explícito na externalização, ou seja, na formalização de documentos, criação de cursos e no armazenamento de todo o conhecimento gerado nessa etapa, formando um fluxo estruturado de informação que ainda se utiliza da comunicação e do conhecimento tácito dos envolvidos.

Combinação: Integra o manual com dados de mercado e *feedback* de clientes (Bloom: Analisar/Avaliar). Comunicação: Relatórios visuais e debates.

Na etapa de combinação temos a transformação de conhecimento explícito para explícito. Nesta etapa deve-se haver a colaboração entre os atores do processo para que, ainda por meio do conhecimento tácito, o conhecimento explícito seja transformado em outro conhecimento explícito. Assim, na etapa de combinação existe a junção do conhecimento de vários atores, sintetizados em novo conhecimento explícito, e para que exista a colaboração, propomos mentorias e dinâmicas, palestras que possam contornar todos os eventos de conflito, mal-entendidos.

Internalização: Funcionários aplicam o manual em simulações e criam novas estratégias (Bloom: Criar). Comunicação: *Feedback* contínuo e apresentações.

Por fim, a etapa de internalização, movida pelo que chamamos de experimentação. Nela o novo conhecimento é novamente impulsionado por meio do conhecimento explícito adquirido e alimentado pelo conhecimento tácito, como a criatividade, a investigação, o questionamento que transformam o conhecimento explícito para um novo conhecimento tácito.

4.3.4 Espiral de comunicação em *habitats* de inovação

A Figura 11, 12 e 13 ilustram a 'Espiral de Comunicação', um modelo delineado para melhorar o processo de compartilhamento de conhecimento e a integração entre diversos grupos geracionais dentro das organizações. O modelo compreende quatro estágios interconectados que formam um ciclo contínuo, refletindo um processo interativo de troca de conhecimento e criação de valor. Ele ressalta o papel crítico da

linguagem e da interação como forças transformadoras que unem equipes multigeracionais.

Os estágios são nomeados da seguinte forma: Encontro, que visa expandir as informações disponíveis; Produção, que busca sintetizar as informações e criar alguma forma de registro; Multiplicação, que se concentra na disseminação das informações por meio de vários novos canais; e Aprendizagem, que enfatiza o foco, ou seja, internalizar as informações em lições aprendidas. Além de suas aplicações práticas, a estrutura ressalta a necessidade de cultivar uma cultura organizacional que priorize a revalorização da comunicação como um impulsionador fundamental para uma colaboração eficaz.

A Espiral da Comunicação inicia com os Encontros para troca de conhecimento e experiências de modo colaborativo. A socialização é o objetivo dessa etapa; é uma etapa fundamental no processo de compartilhamento de conhecimento dentro dos ambientes de inovação. Assim, essa etapa deve ser conduzida com o suporte das mentorias, das dinâmicas de grupo e das dinâmicas individuais visando revalorizar o processo de comunicação e minimizar os mal-entendidos e as divergências que surgem entre as gerações *Baby Boomer*, X, Y, Z e Alpha. Essa etapa estabelece reuniões formais e informais para o diálogo intergeracional, alavancando a preferência dos *Baby Boomers* por discussões presenciais, o foco da Geração X em resultados eficientes, a inclinação dos *Millennials* para a resolução de problemas em equipe e o conforto da Geração Z com plataformas virtuais. Essas sessões incentivam a polinização cruzada de ideias, misturando os *insights* históricos das gerações mais velhas com as novas perspectivas das mais jovens. A etapa Encontros busca ampliar a comunicação. Essa fase associa-se com a etapa Produção, apoiada por todas as ferramentas e tecnologias da informação. Esses dois estágios refletem o envolvimento entre os atores do Habitat de Inovação, uma vez que os resultados da etapa de Encontros se revelarão em produção. Dessa forma, a transformação de conhecimento tácito em tácito se torna mais ampla e estruturada para as fases seguintes, sempre apoiadas pelas mentorias e dinâmicas, além de todas às práticas, ferramentas e tecnologias já disponíveis para uso, como descrito nos quadros 09 e 10.

A etapa Produção busca estabelecer uma cultura de documentação das experiências, reconhecendo a riqueza de conhecimento tácito dos *Baby Boomers* pelas décadas de experiência. Esse componente promove a captura sistemática de

seus *insights* em formatos acessíveis aos *Millennials* e à Geração Z, experientes em tecnologia, como arquivos digitais ou depoimentos em vídeo. A Geração X, com seu papel de ponte, facilita esse processo ao traduzir práticas tradicionais em estruturas modernas. Assim, nessa etapa temos a síntese.

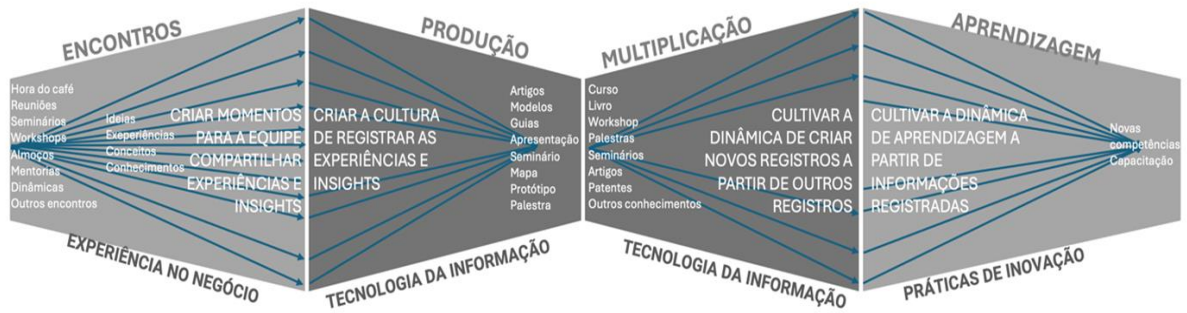
A etapa de Multiplicação visa novamente expandir as informações promovendo práticas de registro de conhecimento. Essa etapa garante que o conhecimento flua livremente entre gerações por meio de diversos canais — relatórios formais para *Baby Boomers*, atualizações concisas para a Geração X, plataformas colaborativas como *wikis* para a Geração Y e conteúdo compacto e otimizado para dispositivos móveis para a Geração Z. Essa adaptabilidade reduz barreiras e maximiza o engajamento entre grupos.

A etapa de Aprendizagem busca a síntese, incorporando um compromisso com o aprendizado. A estrutura cultiva um ethos de desenvolvimento contínuo que atenda a todos os grupos: treinamento estruturado para *Baby Boomers*, desenvolvimento de habilidades flexíveis para a Geração X, oportunidades de mentoria para *Millennials* e aprendizado autodirigido e habilitado por tecnologia para a Geração Z. Isso promove um compromisso compartilhado com o crescimento, apesar das diferentes prioridades geracionais.

Destaca-se que esses procedimentos estarão sempre focados em como se comportam as relações humanas, objetivando a autonomia, ao mesmo tempo a boa comunicação, o respeito, o apoio aos colaboradores com dificuldades de relacionamentos grupais e introdução de práticas para aqueles que possuem uma exacerbada inspiração à liderança tóxica(narcisismo), fazendo com que a Espiral da Comunicação percorra novos ciclos, melhorando cada vez mais a aprendizagem do grupo com a criação de valor.

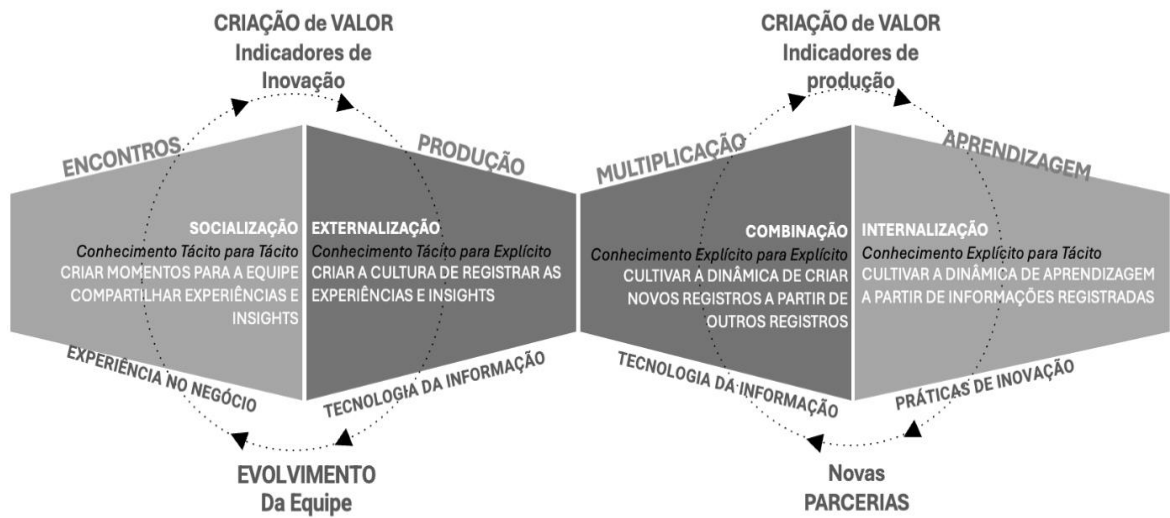
É importante destacar que, além das particularidades das gerações, as equipes dos *Habitats* de Inovação agregam também profissionais de diferentes áreas. A biotecnologia tem essa característica de permitir uma multidisciplinariedade de profissionais nos projetos, que carregam conceitos específicos e eventualmente podem divergir de outros profissionais.

Figura 11: Camada 1 do *Framework* da Espiral da Comunicação



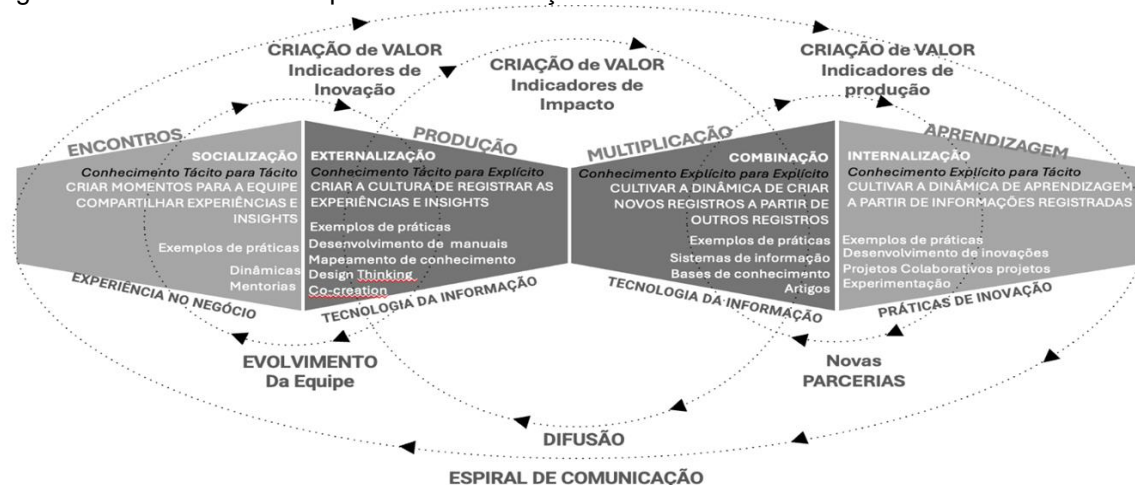
Fonte: Do autor (2025).

Figura 12: Camada 2 do *Framework* da Espiral da Comunicação



Fonte: Do autor (2025).

Figura 13: Framework da Espiral da Comunicação



Fonte: Do autor (2024).

A estrutura tem como objetivo promover sessões colaborativas de troca de conhecimento, estabelecer uma cultura de documentação baseada em experiências, incentivar práticas de disseminação de conhecimento e integrar um compromisso com o aprendizado contínuo ao longo do processo de desenvolvimento de inovações. O trabalho destaca que a comunicação é um pilar crítico na unificação de equipes multigeracionais e multidisciplinares, transformando a diversidade em um ativo estratégico, reduzindo as barreiras e permitindo a troca dinâmica de ideias.

O modelo de Espiral de Comunicação proposto visa, de certo modo, contornar o fenômeno descrito por Noelle-Neumann (1974) como a "Espiral do Silêncio", em que os indivíduos adaptam sua fala e comportamento comunicativo com base em sua percepção das opiniões predominantes do grupo, reforçando, assim, as perspectivas dominantes e marginalizando os pontos de vista minoritários.

Opiniões divergentes devem ser encorajadas, desde que sejam acompanhadas por um grau de consenso, particularmente em equipes que compreendem vários grupos geracionais. Essas equipes podem incluir funcionários que vão da geração *Baby Boomer* à *Alpha*, cada uma caracterizada por atributos distintos que podem precipitar conflitos de comunicação. A geração *Baby Boomer*, por exemplo, tende a priorizar a estabilidade no emprego, valorizar a experiência e enfrentar desafios específicos, enquanto a geração *Alpha* exibe características como maior autonomia, independência, agilidade e criatividade. No entanto, os membros da geração *Alpha* também demonstram ansiedade persistente, desejo por novidades e propensão a

questionar normas estabelecidas. Essas diferenças dão origem a conflitos comportamentais emocionais, pessoais e organizacionais que podem interromper o ciclo da Espiral de Comunicação, necessitando de intervenções para facilitar a comunicação eficaz e melhorar os resultados organizacionais.

Em ambientes orientados à inovação, o compartilhamento de conhecimento tem valor significativo para a evolução e o desenvolvimento de novas soluções. É por meio de conversas e discussões — frequentemente marcadas por mal-entendidos — que novos *insights* emergem, proporcionando uma atmosfera de expressão irrestrita, livre de repercussões implícitas. Esse ambiente, aqui denominado "Espiral de Comunicação", promove interações estruturadas, como reuniões, e estabelece mecanismos para troca de conhecimento tácito. Essas interações, por sua vez, dão suporte à criação de resultados acionáveis, incluindo relatórios, artigos e guias. Alavancando ferramentas de tecnologia da informação, esses materiais podem ser replicados, disseminados e utilizados para informar novos programas e cursos de treinamento.

A avaliação da eficácia do *framework* no *Habitat* de Inovação pode ser medida por indicadores de inovação, indicadores de impacto e indicadores de produção, que podem ser especificados para cada ambiente, conforme suas características, como número de reuniões, número de artigos publicados, número de mentorias, etc.

4.4 ETAPA 4 - VERIFICAÇÃO DO ARTEFATO

O estágio de Avaliação busca medir qualitativamente a eficácia do modelo. Podem ser utilizados para tal medidas como taxas de engajamento dos grupos/equipes, nível de retenção de conhecimento, indicadores de produtividade. Nesse trabalho não foi possível implementar o modelo proposto e, portanto, não foi possível avaliar sua eficácia; contudo, houve a consulta a especialistas para uma verificação da sua validade.

Assim, nesse tópico apresenta-se o processo de verificação do modelo. A etapa 4 da metodologia, que busca a verificação do artefato desenvolvido, a Espiral de comunicação. Foram programadas duas reuniões com gestores na área de inovação e uma dinâmica de grupo com pós-graduandos.

4.4.1 Avaliação do artefato

A Espiral de comunicação e suas práticas (Práticas de Mentorias para revalorização da comunicação, dinâmicas de grupo e individuais) foram apresentadas, por meio de reunião remota, a dois profissionais com estreito contato com *Habitats* de Inovação. Após uma breve apresentação foi solicitado aos entrevistados que explanassem suas considerações sobre o artefato.

O primeiro entrevistado mostrou-se muito entusiasmado com a Espiral de Comunicação. Sem muito conhecimento sobre a o modelo SECI, comentou que a socialização é realmente uma etapa importante, pois nessa fase muitas divergências podem acontecer, por exemplo, um colaborador extrovertido, porém sem muito repertório para replicar suas ideias, o outro pode ser tímido e ter um repertório imenso, contudo não consegue compartilhar seu conhecimento, ou quando as inúmeras gerações que são postas para trabalhar juntas, desde a *Baby Boomers* até a *Alfa*, cujas linguagem muitas vezes são contraditórias. Essa mudança de vocabulário pode trazer ruídos na comunicação diminuindo a criação de novas ideias. É importante destacar que a comunicação explanada nessa tese não é apenas uma comunicação empática e assertiva, mas sim uma linguagem eficaz em que as falas sejam compreendidas de maneira correta e não com diversas interpretações.

Outro ponto destacado pelo entrevistado foi sobre qual profissional irá aplicar às práticas (mentorias e dinâmicas). O entrevistado sugeriu que o mentor/mediador poderia ser treinado no próprio *Habitat* de Inovação ou vir de uma instituição contratada. O entrevistado também comentou a importância do trabalho por reconhecer e apresentar uma prática que contorne os problemas gerados por colaboradores com perfil narcisista que, muitas vezes, atrapalham o grupo criando um clima hostil, de rivalidade, controlador e não permitindo que novas ideias possam surgir de outros trabalhadores.

O segundo entrevistado, um executivo com vasta experiência com inovação em grandes empresas, também aprovou o artefato, contudo buscou maior entendimento sobre sua aplicabilidade. Ele pontuou que o artefato poderia ser implantado nos *Habitats* de Inovação em Biotecnologia como uma prática dentro do contexto de gestão de mudanças, quando novas lideranças assumem a gestão da empresa, e que em geral causam grande trauma na equipe. O modelo da Espiral de

Comunicação seria uma etapa necessária antes desse processo de transição, justamente para que todos os envolvidos sintam que fazem parte da mudança. Dessa forma, ele também se interessou pelo artefato, relatando uma necessidade no mundo corporativo, mas sugeriu que fossem detalhadas as etapas de implantação.

4.4.2 Discussão sobre a dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo (ANEXO 2) foi organizada pelo Prof. Doutorando Fernando Luis Macedo, Profa. Dra. Adriana Pagan Tonon e a Profa. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral. Foi realizada no dia 20 de setembro de 2024, no período da manhã, e contou com a participação de 15 alunos de pós-graduação do Programa de pós-graduação em Biotecnologia da Universidade de Araraquara, ilustrada na figura 14.

Figura 14: : Dinâmica de grupo



Fonte: Do autor (2024).

A dinâmica teve como propósito observar como os participantes interagem sob pressão e como tomam decisões, promovendo *insights* sobre suas capacidades de comunicação e resolução de conflitos em um ambiente profissional. Ademais, observar como eles reagiam uns com os outros, por exemplo, se eram empáticos e assertivos, se aceitavam críticas e se essas condições, se bem elaborados pelo grupo, traziam vantagens frente à equipe que não tinham ou padeciam dessas características.

Apesar de ser um ambiente controlado, as dinâmicas de grupo têm o objetivo de simular e trazer experiência para os participantes, tendo que lidar com situações e contingências que possam demonstrar o que eles estão vivendo em determinado ambiente.

Assim sendo, a dinâmica organizada é um caso simplificado da proposta desta tese, que teve como objetivo simular uma situação na qual os participantes teriam que lidar com situações que podem desorganizar as relações interpessoais dentro dos ambientes Biotecnológicos, com cenários em que haveria discussões, ideias contraditórias e o momento de conexão entre os colaboradores, para um resultado mais esperado para organização. A questão avaliada nessa dinâmica foi como os participantes lidariam com o estresse de desenvolver uma vacina contra Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV) com um alto financiamento e administrar ideias diferentes sem gerar conflitos, observando a empatia, assertividade e a concordância com a melhor ideia trabalhada por todos do grupo.

Os participantes acharam interessante a dinâmica, com a explicação do objetivo de que não era somente de avaliar o desenvolvimento do produto, mas de verificar a forma como eles agiriam e tomariam decisões para a produção do mesmo. Os participantes fizeram algumas observações interessantes sobre um bom desenvolvimento de um produto depende fundamentalmente da boa comunicação. Uma síntese dos principais resultados está descrita no quadro 14.

Quadro 14: Principais resultados observados na dinâmica sobre o desenvolvimento do produto

(continua)

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
1. A comunicação clara	A comunicação clara e assertiva é essencial para garantir que todos os membros do grupo entendam suas funções, responsabilidades e objetivos. Isso minimiza mal-entendidos e reduz a possibilidade de conflitos.
2. Compartilhamento do conhecimento	A comunicação desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento, permitindo que informações e experiências sejam compartilhadas de forma eficaz. Isso promove um ambiente onde os colaboradores podem aprender uns com os outros, aumentando a eficiência e a inovação.
3. Resolução de conflitos	Uma boa comunicação ajuda a identificar e abordar conflitos de maneira proativa. Quando os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas opiniões e preocupações, é mais fácil encontrar soluções que atendam a todos.

Quadro 14: Principais resultados observados na dinâmica sobre o desenvolvimento do produto
(conclusão)

4. Feedback e escuta ativa	A prática de dar e receber feedback, além da escuta ativa, são habilidades que melhoram a dinâmica do grupo. Isso fortalece os relacionamentos e cria um clima de confiança, essencial para a colaboração bem-sucedida.
5. Treinamento e desenvolvimento	Investir em treinamentos que desenvolvam habilidades de comunicação e linguagem pode ter um impacto significativo na cultura organizacional, promovendo um ambiente mais colaborativo e menos propenso a conflitos.

Fonte: Do autor 2025

Os participantes destacaram alguns pontos que instigaram a pensar como é importante para o processo de desenvolvimento de um produto a partir de uma visão voltada para a comunicação assertiva e empatia na tomada de decisões, porém sem perder a qualidade do objeto a ser desenvolvido. Portanto, a dinâmica de grupo enfatizou que a comunicação e a linguagem são ferramentas poderosas na gestão do conhecimento e na melhoria das relações interpessoais entre colaboradores. Um ambiente de trabalho onde a comunicação é valorizada tende a ser mais harmonioso e produtivo, resultando em uma equipe mais coesa e capaz de enfrentar desafios de forma colaborativa.

4.5 ETAPA 5 - CONCLUSÕES DO DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

A partir da metodologia utilizada nessa tese (*Desing Science Research*), no qual desenvolveu-se uma proposta, que foi a criação de um modelo de Gestão do Conhecimento a partir da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, porém com ênfase no uso de linguagem clara e objetiva para comunicação eficaz.

O novo modelo proposto, que foi nomeado como Espiral da Comunicação, tem como objetivo melhorar a comunicação não apenas nas questões relacionadas à empatia, à assertividade da linguagem etc, mas também destinada a melhorar o processo da comunicação, essencialmente na etapa de socialização (no modelo da Espiral do Conhecimento) que trata das questões de troca de conhecimento tácito em tácito. Esta primeira fase do modelo de Nonaka e Takeuchi é essencial para o ciclo virtuoso de compartilhamento de conhecimentos.

Sendo assim, na Espiral da Comunicação proposta, busca-se a oportunidade de destacar a etapa de socialização para que ocorra um ciclo eficaz para o compartilhamento do conhecimento, pois observa-se no mundo contemporâneo que as equipes de trabalho são formadas por todas as gerações de personalidades.

Se a algumas décadas tínhamos apenas a geração *Baby Boomers*, com a mesma forma de comunicação, com a mesma linguagem, que conversavam a partir das mesmas referências, atualmente as equipes são formadas por várias gerações (X, Y, Z, *Alpha*). Existe uma miscelânea de conceitos na comunicação e no uso da linguagem, que pode prejudicar o processo de compartilhamento e desenvolvimento de novos conhecimentos. Para isso, a Espiral da Comunicação foi proposta para diminuir essa distância entre as gerações.

5. CONCLUSÃO

As conclusões desta tese circundam as questões relacionadas ao indivíduo, mais precisamente como ele é preparado para contribuir para a criação e o compartilhamento de Conhecimento em *Habitats* de Inovação, focados na área de biotecnologia.

Durante o desenvolvimento desta tese foi possível observar que a Gestão do Conhecimento a partir das ideias de Nonaka e Takeuchi com sua teoria da Espiral do Conhecimento tem uma importância significativa para as empresas, em especial para as corporações de Biotecnologia em *Habitats* de Inovação, que trabalham com conhecimentos técnicos e qualificados. As instituições que não gerenciam o processo de transformação do conhecimento estão sujeitas a maiores riscos; isso porque a competência das empresas depende fundamentalmente do capital humano.

Contudo, a troca de informações não é simples, pelo contrário, perpassam por lideranças empáticas e assertivas há tóxicas e contaminadas por líderes e gestores narcisistas que podem desempenhar um papel de assediador moral frente aos colaboradores, muitas vezes difíceis de se identificar, já que o medo é velado. Sendo assim, muitas empresas avaliam a situação quando começam a perder produtividade, com colaboradores insatisfeitos.

Em um estudo aprofundado, de uma concepção contemporânea esta tese aborda os *habitats* de inovação sob uma perspectiva atual e abrangente, definindo-os como ecossistemas que promovem a sinergia entre empresas, pesquisadores, empreendedores e investidores. O autor enfatiza o papel desses espaços como catalisadores de conhecimento, inovação e empreendedorismo. A pesquisa inova ao ressaltar a comunicação como um elemento crucial para o êxito das colaborações nesses ambientes, um aspecto frequentemente subestimado em estudos sobre gestão do conhecimento.

A principal contribuição teórica da tese é a Espiral da Comunicação, uma reformulação da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Este novo modelo integra a comunicação interpessoal com o objetivo de minimizar ruídos, mal-entendidos e conflitos, especialmente aqueles decorrentes de lideranças disfuncionais ou da diversidade geracional. A relevância e a pertinência desse modelo são evidentes, sobretudo em ambientes de intenso intercâmbio de conhecimento, como

os *habitats* de inovação em biotecnologia, onde a troca de saberes tácitos é fundamental, porém suscetível a falhas de comunicação.

A metodologia empregada, Design Science Research (DSR), revela-se adequada à natureza construtiva do estudo. A revisão bibliográfica, por sua vez, foi exaustiva e crítica, oferecendo um sólido embasamento para as escolhas conceituais do autor.

Os *Habitats* de Inovação em biotecnologia representam uma importante fonte para geração de conhecimento. Esses ambientes promovem a colaboração entre pesquisadores, empresas e instituições, facilitando a troca de ideias e a criação de novas soluções. Isso resulta em avanços significativos na área, impulsionando a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

Porém, a Gestão do Conhecimento nesses *habitats* pode ser desafiadora. A competição entre diferentes grupos e a falta de comunicação eficaz podem levar à duplicação de esforços ou à exclusão de ideias valiosas, isso porque muitos líderes podem não aceitar ideias importantes propostas por colaboradores, descartando situações que poderiam melhorar a *performance* das empresas. Este é o ponto central deste trabalho que está relacionado à linguagem e ao quanto é importante para a gestão do conhecimento em *Habitats* de Inovação. Em *Habitats* de Inovação, a agilidade e a adaptação são fundamentais; a clareza na comunicação pode ser um diferencial significativo para o sucesso de projetos e iniciativas. Isso não apenas promove um ambiente colaborativo, mas também estimula a criatividade e a troca de conhecimentos essenciais para a inovação. Além disso, o cuidado com a linguagem pode ajudar a criar um vocabulário comum, reduzindo os ruídos da comunicação e aumentando a eficiência na transmissão de informações.

Outro ponto de destaque foi considerar que às práticas e ferramentas para a Gestão do Conhecimento não são efetivas para o compartilhamento de conhecimentos. Foi observado que existem inúmeras práticas de gestão do conhecimento que visam melhorar a performance das empresas, contudo todas necessitam do uso da linguagem, percorrem o processo de comunicação. Surge então o campo do mal-entendido, partindo de um conceito vindo da psicologia que diz que a linguagem vai se desfazendo ou gerando ruídos ao longo do discurso. Parafraseando o psicanalista Sigmund Freud, existem três coisas impossíveis de se fazer “psicanalizar, educar e governar” já que todas se dão em torno da linguagem,

confirmando a necessidade da atenção aos caminhos que a comunicação deve percorrer.

O artefato proposto da Espiral da Comunicação posiciona a linguagem como uma ferramenta transformadora, que deve buscar formas que alcancem os grupos multidisciplinares e multigeracionais presentes nos *Habitats* de Inovação em Biotecnologia. Um mecanismo para esse apoio não introduz complexidade ou grande inovação, que na verdade é um fator positivo que depende muito mais de um planejamento e organização para que uma série de mentorias e dinâmicas sejam implantadas nas rotinas dos *Habitats* de Inovação.

Além de suas aplicações práticas, a estrutura da Espiral de Comunicação ressalta a necessidade de reorientar a cultura organizacional para priorizar a comunicação como uma força unificadora entre gerações. Ao abordar essas necessidades, a estrutura transforma a diversidade geracional em um ativo estratégico, reduzindo as barreiras de comunicação e permitindo uma troca dinâmica de ideias. Emparelhar as capacidades de mentoria dos *Baby Boomers* com as tendências inovadoras dos *Millennials* aumenta a adaptabilidade organizacional, enquanto as habilidades de mediação da Geração X e a fluência digital da Geração Z agilizam a transferência de conhecimento.

Contudo, o trabalho tem limitações quanto à execução e à validação do artefato por motivos de tempo, locais adequados e controle sobre esses ambientes, já que é necessária a permanência do profissional que planejará as mentorias/tutorias e executará as dinâmicas. Assim, a aplicabilidade do artefato não ocorreu na sua completude, que seria à prática em loco.

Espera-se que a divulgação desta Tese em artigos e congressos da área possam incentivar novos trabalhos sobre a Espiral da Comunicação e sejam propostas melhorias e que possa ser implantado principalmente em *Habitats* de Inovação em Biotecnologia.

Dessa maneira, o artefato poderá ser validado e disponibilizado às corporações que desejem implantar esta ferramenta, cujo objetivo é diminuir ruídos na comunicação, reduzindo a distância das gerações *Baby Boomers* à *Alpha*, melhorando os resultados dos colaboradores e seus líderes, bem como o aumento da lucratividade das empresas.

REFERÊNCIAS

ABDALA, L.; DEPINÉ, Á.; POZZOBON, C.; TRZECIAK, D.; FERREIRA, M.; SCHREINER, T.; ELEUTHERIOU, V.; TEIXEIRA, C. **Centro de Inovação: alinhamento conceitual**. Perse, 1. ed. v.1. 2016. Disponível em: <http://via.ufsc.br/download-centro-de-inovacao/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

ADAMOPOULOU, E.; MOUSSIADES, L. Chatbots: history, technology, and applications. **Journal Machine Learning with applications**, v. 2, n. 53, p. 1-12, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/345815999_Chatbots_History_technology_and_applications. Acesso em: 22 set. 2023.

ADENIKE, A. Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University. **Business Intelligence Journal**, v. 4, n. 1, pág. 151-165, 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/18294964.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

ALMEIDA, H. **Planejamento para o uso de analogias no ensino: reflexões de professores de ciências e biologia em um contexto de formação continuada colaborativa**. 259 p. 2020. Tese (doutorado em Educação para a Ciência). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus Bauru - SP. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/192591>. Acesso em: 10 nov. 2024.

ALQERSHI, N.; ABAS, Z. B.; MOKHTAR, S. S. M. Prospecting for structure capital: Proactive strategic innovation and the performance of manufacturing SMEs in Yemen. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 23, n. 3, p. 1-19, 2019. Disponível em: <https://www.abacademies.org/abstract/prospecting-for-structure-capital-proactive-strategic-innovation-and-the-performance-of-manufacturing-smes-in-yemen-8604.html>. Acesso em: 7 jan. 2024.

ALVES, T.Y. **Centro de inovação colaborativo – Goiânia/GO**. Trabalho de Conclusão de Curso Arquitetura e Urbanismo. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1144> Acesso em: 30 mai. 2024.

ALVES, A. C. F.; FINGER, A. B. Gestão do conhecimento: os eventos como fontes de informação organizacional. **Revista Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 16, s/número, p. 1-22, 2023. Disponível em: <https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/602/576>. Acesso em: 30 mai. 2024.

ALYOUBI B.; HOQUE, R.; ALHARBI, I. ALYOUBI A.; ALMAZMOMI N. Impact of knowledge management on employee work performance: evidence from Saudi Arabia. **The International Technology Management Review**, v. 7, v. 1, p. 13-24. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.2991/itmr.7.1.2>. Acesso em: 07 abr. 2024.

AMABILE, T. M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**, v. 10, p. 123-167. 2017. Disponível em:

https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf. Acesso em: 20 ago. 2023.

AMARAL, A. J. S.; LOPES, M. Da Análise Automática do Discurso à Teoria Materialista dos Processos Discursivos: um percurso histórico. **Revista Investigações**. Recife, v. 32, n. 2, p. 479-506, dez. 2019. Disponível em:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yQPFG04Jxg4J:https://periodicos.ufpe.br/revistas/INV/article/download/241761/34169+&cd=10&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 16 jun. 2023.

AMBRIZ, G.; BALBUENA, J; TRONCOSO, L. Redes de Conocimiento basadas en la gestión del conocimiento: creación y organización para docencia e investigación universitaria. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v.37, n.3, p. 215-225, 2014. Disponível

em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/20521>. Acesso em: 20 mai. 2024.

AMITRANO, C.C.; TRÉGUA M.; SPENA T. R.; BIFULCO, F. On Techonology in Innovation Systems snd Inoovation-Ecosystem Perspectives: A Cross-Linking Analys. **Journal Sustainability**, v. 10, p. 1-9, 2018. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/328348374_On_Techonology_in_Innovation_Systems_and_Innovation-Ecosystem_Perspectives_A_Cross-Linking_Analysis. Acesso em: 20 ago. 2023.

AMORIM, D. C. A. Regulamentação da propriedade intelectual no Brasil com ênfase nas patentes verdes. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, v. 14, n. 1, p. 38-49, 2022. Disponível em: <http://revista.univar.edu.br/rei/article/view/176/249>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ANDERSON, L. W. **Rethinking Bloom's Taxonomy: Implications for Testing and Assessment**. 1999. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED435630> Acesso em: 09 nov. 2024.

ANDRADE, E. **O sujeito do conhecimento**. São Paulo, Editora: Martins Fontes, 2024.

ANDRADE, F. L. C. D.; ALMEIDA, P. V. Diários reflexivos: um instrumento relevante no processo de transformação e desenvolvimento profissional do docente. **Revista Educação e Linguagens**, v. 7, n. 12, p. 94-106, 2018. Disponível em:

<https://periodicos.unespar.edu.br/revistaeduclings/article/view/6498>. Acesso em: 09 nov. 2024.

ANGELYA, T.; RAHAMAN, A.; PRADESAN, I. Perancangan data warehouse ANPROTEC. **Aventura do possível**. Brasília: Anprotec, 2012.

ANTONINI, T. R. B.; ZAMBARDA, A. B.; Empresas Exponenciais: Um Estudo de Caso Sobre o Clima Organizacional. **Revista UFAM Business Review**. Manaus, v. 3, n. 1, p. 01-20, jan. /jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/8600/6613>. Acesso em: 2 dez. 2022.

ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo. Atlas, 2000.

ARANHA, F.; CAMPANA, C. **Aprendizagem experimental em grupos: guia teórico e prático para o ensino superior**. FGV Editora. Edição 1. Número de páginas 332. 2023.

ARAUJO, A. N. L. **Mentoria e Desenvolvimento Profissional: Impacto das práticas de mentoria da EMAE no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores**. 2023. 74f. Dissertação (Mestrado em Recurso Humanos). Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais. Disponível em: https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/35340/1/Mestrado-Gestao_Recurso_Humanos-Abnilza_Noronha_Lima_de_Araujo.pdf. Acesso em: 20 jul. 2024.

ARAÚJO, M. S.; MEDEIROS, S. M.; COSTA, R. R. O.; COUTINHO, V. R. D.; MAZZO, A.; SOUSA, Y. D. Efeito da simulação clínica na retenção do conhecimento de estudantes de enfermagem. **Acta Paul Enferm**. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/wRY5NshJm6MQnyTLt776qJb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 nov. 2024.

ARAÚJO, M.; VALAMIEL, V. A natureza do crowdsourcing e seus impactos no mundo do trabalho moderno. **Revista Internacional de Direitos Humanos de Coimbra**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2023. Disponível em: <https://trabalhoscidhcoimbra.com/ojs/index.php/anaiscidhcoimbra/article/view/3119>. Acesso em: 29 dez. 2024.

ARGENTA, J. M. O perigo do brainstorming. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** v. 4, n. 7, p. e473658, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3658>. Acesso em: 9 nov. 2024.

ARIANE G. **Hostinger Tutoriais. 19 melhores ferramentas de colaboração online para trabalho remoto**. Hostinger tutoriais. 2023. Disponível em: <https://www.hostinger.com.br/tutoriais/ferramentas-colaboracao-online>. Acesso em: 17 set. 2023.

ARIELI, I. **Chutzpah: por que Israel é um hub de inovação e empreendedorismo**. Editora Bookman, 1ª Edição. 270 p. 2023.

ASAD, H.; NASEEM, R.; FAIZ, R. Mediating Effect of Ethical Climate Between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction. **Journal of Commerce and Social Sciences**. Pakistan, v. 11, s/ numero, p. 35-48, 2017. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/188280>. Acesso em: 28 dez. 2022.

ASSIS, M. E. S.; **Organismos geneticamente modificados: uma proposta pedagógica baseada em problemas para a compreensão das bases da genética molecular no ensino médio.** 2021, 123p. Dissertação (Mestrado em Ensino de Biologia). Universidade Federal do Pernambuco – Centro acadêmico de Vitória. Disponível em:
<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/56580/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20M%c3%a1rcio%20Emerson%20da%20Silva%20Assis.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

AZEVEDO, I. S. C; TEIXEIRA, C. S. (orgs). **Incubadoras: alinhamento conceitual** [recurso eletrônico]. Florianópolis: Perse, 2016. 29p. Disponível em:
<https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/07/e-book-incubadoras.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2023.

BALBINO, J.; SILVA, H. F. N. Conhecimento organizacional e lições aprendidas. **Informação & Informação**. Londrina, PR, v. 26, n. 3, p. 50-74. 2021. Disponível em:
<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/40720/pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BALDÉ, M.; FERREIRA, A. I.; MAYNARD, T. SECI Driven Creativity: The Role of Team Trust and Intrinsic motivation. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 8, p. 1688-1711, 2018. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2017-0241/full/html>. Acesso em: 8 jul. 2023.

BALDISSERA, R. O pensamento complexo da comunicação organizacional: sobre identidade, imagem-conceito e gestão de imagem da ciência e do sus. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 190-205, jan.-mar. 2023. Disponível em:
<https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/dialogospossiveis/article/view/1956/1030>. Acesso em: 29 jan. 2024.

BANSAL, H.; KHAN, R. A review paper on human computer interaction. **International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering**, Volume 8. 2018. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/325534924_A_Review_Paper_on_Human_Computer_Interaction. Acesso em: 23 set. 2023.

BARBIERI, C. P. A. Violência da palavra: Política, lei e verdade. **Revista Estudo Psicanalítico**. Belo Horizonte (MG), v. 1, n. 52, p. 45-50, dez. 2019. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ep/n52/n52a05.pdf>. Acesso em: 20st. 2023.

BARRADAS, R. G.; DIIR, B. Compreendendo o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Grupos de Trabalho. **Anais do XIX Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos**, 2024. Disponível em:
<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsc/article/view/28100>. Acesso em: 09 jul. 2024.

BARRETO, R. J. **Estruturação de um modelo de ecossistema de inovação em Alagoas baseado em plataforma digital: desafios e potencialidades.** 2023, 85f. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia

para a Inovação). PROFNIT – Universidade Federal de Alagoas. Maceió. Disponível em:

https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/11969/1/Estrutura%20de%20um%20modelo%20de%20ecossistema%20de%20inova%20em%20Alagoas%20baseado%20em%20plataforma%20digital_desafios%20e%20potencialidades.pdf. Acesso em: 09 nov. 2024.

BARROS, S. E. T.; CAMOSSO, G., VIDOTTI, S. A. B. G.; RODAS, C. M. Técnicas de Coleta de Dados em Pesquisas de User Experience (UX) no Contexto da Ciência da Informação. **Brazilian Journal of Information Science**: research trends, v. 18, publicação contínua, p. 1-24. 2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9355542>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea ,2015. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5326/1/td_2120.pdf. Acesso em: 23 set. 2023.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECK, K. BEEDLE, M.; VAN, B.; COCKURM, A.; CUNNINGHAM, W. FOWLER, M.; KERN, J. **Manifesto for Agile Software Development**. 2018. Disponível em: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>. Acesso em 26 set. 2023.

BEIKZAD, J.; MALEKI, A. F. The Effect of Mentoring and Organizational Attractiveness on Manpower Productivity: the Mediating Role of Employee Happiness and Moderation of Work and Life Balance. **Journal of Sustainable Human Resource Management**, v. 4, n. 6, p. 181-195, 2022. Disponível em: <https://www.sid.ir/paper/1035242/en#downloadbottom>. Acesso em: 21 jul. 2024.

BELLUZZO, R. C. B. **A competência em informação no Brasil: cenários e espectros**. São Paulo: ABECIN Editora, 2018. 217p.

BENVENISTE, E. **É problemas de Linguística Geral II**. Tradução Eduardo Guimarães et al. Campinas: Pontes, 1989.

BERGER, P. **O dossei Sagrado**: Elementos para uma Teoria Sociológica da Religião. São Paulo: Paulus, 1985.

BERMUDEZ, R. D. R. La consultoría de empresas en perspectiva. **Revista Universidad EAFIT**, v. 32, n. 101, p. 71-85, 1996. Disponível em: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>. Acesso em: 22 dez. 2024.

BEZERRA, D. M.; PEREIRA, A. W. R.; BRITO, B. A. V.; BRESCIANI, L. P. Laboratórios de inovação no setor público: o estágio atual das pesquisas e práticas internacionais. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 14-31, 2022. Disponível em:

<https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1365/603>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BHARAT, C.; MAHANANDIA, R. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**, v. 26, n.4, p.34-38, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325327474_Generation_Z_entering_the_workforce_the_need_for_sustainable_strategies_in_maximizing_their_talent. Acesso em: 22 nov. 2024.

BLOOM, B. S. **Taxonomy of educational objectives**. New York: David Mckay, 1956.

BOJE, D. M.; GREIF, H. B.; INTINDOLA, M.; ELIAS, S. The Episodic Spiral Model: A New Approach to Organizational Processes. **Journal of Organization Change**, v. 30, n. 5, p. 683-709, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-06-2016-0118/full/html>. Acesso em: 8 jul. 2023.

BOLSONELLO, J.; SILVA, M. T. B.; LARA, A. M. B.; MACUCH, R. S. Uso de Brainstorming como ferramenta para aprendizagem. **Revista Conhecimento e Diversidade**, Niterói, v. 15, n. 36, p. 174-191, 2023. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/10529. Acesso em: 10 jul. 2024.

BONHO, F. T. **A Universidade Federal do Pampa e o seu Papel no Desenvolvimento Regional: Estudo de Caso do Campus Caçapava do Sul/RS**. 2020. 82f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Faculdades Integradas de Taquara, RS (Disponível em: <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/Fabiana%20Tramontin%20Bonho.pdf>). Acesso em: 8 dez. 2023.

BRAGANÇA; I. F. S.; FARIA, J. B. ; PEZZATO, L. M. Refletindo sobre possibilidades de pesquisa formação no curso de pedagogia; diários e narrativas pedagógicas. **Revista e-Curriculum**. v.21,s/ número, p. 1-22, 2023. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-38762023000100207. Acesso em: 09 nov. 2024.

BRANCO, V. R. C. A Pedagogia Empresarial, A Educação Corporativa e a Gestão de Pessoas. **Revista Educação**, v. 14, n. 1, p. 17-30, 2019. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/2846/2595#>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRAQUEHAIS, A. P.; WILBERT, J. W.; MORESI, E. A. D.; DANDOLINI, G. A. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão da literatura de 2009 a 2015. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 80-93, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908257>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BRASIL, L. L. Michel Pêcheux e a Teoria da Análise de Discurso: Desdobramentos Importantes para a Compreensão de uma Tipologia Discursiva. **Revista Linguagem – Estudos e Pesquisas**. UFG/Campus Catalão, v. 15, n. 1, p. 171-182, jan./jun. 2011. Disponível em: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6lOxkEz_6ZsJ:https://www.revistas.ufg.br/lep/article/download/32465/17293/0+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 05 set. 2023.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Biodiversidade**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade#:~:text=O%20Brasil%20ocupa%20quase%20metade,e%20tr%C3%AAs%20grandes%20ecossistemas%20marinhos>. Acesso em: 26 out. 2022.

BRATIANU, C. The Triple Helix of the Organizational Knowledge. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, v. 1, n. 2, p. 207-220, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/256657268_The_Triple_Helix_of_the_Organizational_Knowledge#fullTextFileContent. Acesso em: 1 jul. 2023.

BRAZ, F. D.; COSTA OSCAR, L. H. **Revista Boletim do Gerenciamento**, v. 41, n. 41, p. 58-68, 2024. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/1150/589>. Acesso em: 29 dez. 2024.

BRESSAN, T. A.; PARAZZI, L. H. O.; GEREMIA, H. C. Mentoria de liderança: um estudo de caso com base nos princípios e práticas da psicologia positiva. **Revista Visão**, v. 13, n. 2, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3512/1755>. Acesso em: 28 dez. 2024.

BRITO, L. M. P.; SILVA, A. S.; CASTRO, A. B. C.; GURGEL, F. F.; VARELA, J. H. S. Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. **RACE - Revista De Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 209-234, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321989776_Programa_de_mentoria_uma_estrategia_seminal_de_compartilhamento_do_conhecimento_em_uma_empresa_publica_de_energia#fullTextFileContent. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRITO, M. L.; VASCONCELOS, F. H. L.; DAVID, P. B. Interação contingentes e a formação de uma Comunidade de Prática em um fórum de discussão on-line. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 22, n. 1, p. 1 – 20, 2020. Disponível em: <https://seer.abed.net.br/RBAAD/article/view/660/456>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BROOKING, A. **Intellectual capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thomson, Publishing, 1996.

BRUNZEL, J. Overconfidence and narcissism among the upper echelons: a systematic literature review. **Journal Management Review Quarterly**, v. 71, n. 1, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343925449_Overconfidence_and_narcissism_among_the_upper_echelons_a_systematic_literature_review. Acesso em: 19 jan. 2024.

BUENO, E.; RIVERA, C. M.; LONGO, M.; MERINO, C.; REAL, H.; FERNANDEZ, P.; SALMADOR, M. **Propuesta de nuevo modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual**. Madrid, Ed.2, editora:IAD-UAM, 2011.

BUENO, R. V. ; MACULAN, B. C. ; AGANETTE, E. C. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Revista Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 13, s/ número, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/76814>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. FORTUNATO, W. S.; MACEDO, J. C. S.; PINHEIRO, J. L. A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. **International Journal of Scientific Management and Turism**, v. 10, n. 3, p. 1-22, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/963/768>. Acesso em: 2 jan. 2025.

CALZADA, J. V. D.; RORIZ, M. D. F.; RAMOS, D. F. F.; SEVERO, V. M.; ALVES, J. M. F. Transtorno de personalidade narcisista: uma revisão narrativa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, v. 10, n. 7, p. 3229-3236, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15037/7826>. Acesso em: 27 dez. 2024.

CAMPOS, D. R. **O papel do mentor nos programas de inovação para as MPE – uma abordagem para o ecossistema brasileiro**. 2021. 96 f. Tese (Doutorado em Governança, Tecnologia e Inovação). Universidade Católica de Brasília, Brasília-DF. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2814>. Aceso em: 12 out. 2024.

CAMPOS, I. M. S. **Cultura de compartilhamento do conhecimento na gestão de pessoas em instituição de ensino superior**. 2022b. 235f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/26187/1/IlkaMariaSoaresCampos_Dissert.pdf. Acesso em: 08 nov. 2024.

CAMPOS, S. M. **Inovação colaborativa na administração pública: o caso rede conexão inovação pública RJ**. 2022^a. 89f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/d27cf6bf-36fa-46fa-aabb-b96be27d011e/content>. Acesso em: 09 nov. 2024.

CARVALHO, F. Z. F. **O sujeito no Discurso: Pêcheux e Lacan**. 2008. f. 266. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos). Universidade Federal de Minas Gerais. MG, 2008. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ARCO-7F2RJQ/1/frederico_zeymerfcarvalho_tese.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

CARVALHO, G. J. B. P. **Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional**. 2023. 67f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Bragança Paulista. Disponível em: http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/3218/1/Gilberto_Carvalho.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

CASTELLANI, P.; ROSSATO, C.; GIARETTA, E.; DAVIDE, R. Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. **Review of Managerial Science**, v. 15, n.1, p. 125-155. 2021. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/spr/rvmgts/v15y2021i1d10.1007_s11846-019-00368-x.html. Acesso em: 08 nov. 2024.

CASTELLS, M. The rise of the network society-The information age: Economy, society, and culture. **Journal Contemporary Educational Technology**, v. 7, n. 3, p. 277-280, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339282743_The_Rise_of_the_Network_Society_-_The_Information_Age_Economy_Society_and_Culture#fullTextFileContent. Acesso em: 01 ju7n. 2024.

CASTRO, B. S. Nível de Satisfação dos Empreendedores do Programa de Incubação do Parque Tecnológico da Universidade Federal de Viçosa – tecnoPARQ/UFV. **Revista REGMPE**, Brasil (BR), v. 1, n. 8, p. 114-121, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/551/831>. Acesso em: 20 jul. 2024.

CASTRO, N. S.; ALMEIDA, W. A. Tecendo a aprendizagem significativa no uso de exemplificações de analogias e metáforas no conteúdo de higiene e saúde. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.7, p. 52078-52092, jul., 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/50405>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CATINI, P. H. P. **Centro de Inovação em Araranguá: Análise Estratégica e Perspectivas para o Setor de Energia**. 2021. 25f. Trabalho de conclusão de Curso (TCC em Engenharia de Energia e Sustentabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/228035/TCC%20Engenharia%20de%20Energia%20Pedro%20Henrique%20Passos%20Catini.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 dez. 2023.

CAVALCANTI, R. L.; SÁNCHEZ-TARRAGÓ, N.; SANTOS, R. N. M. Mapeamento e visualização de redes de conhecimento no domínio seca e semiárido. **P2P E INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 1, p. 1-22. 2024. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/7069/6817>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CECATO, F. A.; CALLEGARI, O. M.; RAIHER, A. P.; MIRANDA, J. I. R. incubadoras e inovação: uma análise espacial para os municípios do Paraná. **Revista Informe GEPEC**, v. 28, n. 2, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/33409>. Acesso em: 28 dez. 2024.

CHAVES, J. C. **Da Reflexão Individual Ao Pensamento Coletivo: Fatores Essenciais Para a Operacionalização Do Constructo “consciência Organizacional”**. 2020. 77f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de empresas). Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/ba913c77-2693-4c44-9fab-d44651a41f6f/content>. Acesso em: 06 jan. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processos e Prática**. São Paulo, Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Instituto Chiavenato**. 2019. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/instituto-chiavenato>. Acesso em: 28 nov. 2022.

CHICCA, J.; SHELLENBARGER, T. Connecting with Generation Z: approaches in nursing education. **Teaching and Learning in Nursing**, v.3, n. 3, p. 180-184, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325295453_Connecting_with_Generation_Z_Approaches_in_Nursing_Education. Acesso em: 20 nov. 2024.

CHIDAMBARANATHAN, K; SWAROOPRANI, B. S. Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. **Journal of Academic Librarianship**, v. 41, n.6, p.758–763. 2015. Disponível em: [document360.com/knowledge-management-software/?kc_camp=s-knowledgemanagement-other-disqualified&kc_adgrp=knowledgemanagementsystem&kc_keyword=knowledge%20management%20system&kc_device=c&kc_loc_physical_ms=1001730&gclid=CjwKC Ajwwb6lBhBJEiwAbuVUSiYwJqmmqDgMngmN2u4z-0MckKv_dfkZjCd1UH7tUnw_awkwT-HNahocCUMQAvD_BwE](https://ocw.mit.edu/help/faq-fair-use/). Acesso em: 13 jul. 2023.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: bibliometria, meta-análise e revisão sistemática. **Internext**. São Paulo, SP, v. 17, n.2, p. 284-292. 2022. Disponível em: <https://internext.emnuvens.com.br/internext/article/view/704/463>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CITTA, M. G.; COSTA, V. M. H. M. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Revisão Bibliográfica Sistemática nos Anais do Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP- 2007 a 2020. **Revista Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 8, n.1. p. 8107-8122, jan. 2022. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/43529/pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. Kurt Lewin: the practical theorist for the 21st century. **Irish Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 31-37, 2003. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/207647113?sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 14 jul. 2024.

CONTENT, R. **10 Dinâmicas de grupo para melhorar a convivência e desenvolver a proatividade entre os funcionários**. 2024. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/dinamica-de-grupo/>. Acesso em: 07 jul. 2024.

CORRÊA ANDRÉ, C. N.; PALHAS, G. B.; TERANISI, V. N.; ANGELO, E. M.; PARRILHA, L. O.; SIMÕES, L. W.; GARCIA, A. T.; LEALDINO, C. M. Análise da produção bibliográfica atual sobre aprendizagem baseada em problemas na medicina. **Revista Foco Interdisciplinary**, v. 17, n. 10, p. 1-6, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6539/4687>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CORRÊA, F. G. Estado empreendedor e estratégia nacional de defesa na era do conhecimento: O upgrade no vanguardismo científico e tecnológico nas empresas brasileiras. **Revista CEEEX: Centro de Estudos Estratégicos do Exército**. Brasília, v, 21, n. 3, p. 67-115, Jun./ago. 2021. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEEExAE/article/view/8495/7362>. Acesso em: 20 jul. 2022.

CORRÊA, G. C. **Relatório técnico-científico da construção do storytelling audiovisual do evento e do vídeo de lançamento do fórum de negócios experience**, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/59195/1/TCC%20-%20Gabriel%20Cavalcanti%20Corr%C3%AA%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Social%20Audiovisual.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2024.

CORRÊA, V. M.; SOARES, N. M. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 699-707, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/download/794/507> Acesso em: 20 jan. 2024.

COSTA, D. **Veja o que é Capital Intelectual e por que ele é Importante**. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/capital-intelectual>. Acesso em 20 out. 2022.

COSTA, F. **Mentoria: o que é, tipos e dicas de desenvolvimento**. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/mentoria>. Acesso em: 20 jul. 2024.

CROSS, R.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S. P. Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, p. 100-120. 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2002-10186-001>. Acesso em: 24 set. 2021.

CUNHA, T. N. B.; CARVALHO FREITAS, M. N. Comunicação organizacional e gestão da diversidade: revisão exploratória e agenda de pesquisa. **Revista, Diálogos Possíveis**, v. 23, n. 2, p. 167-191, 2024. Disponível em:

<https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/dialogospossiveis/article/view/1956/1030>. Acesso em: 01 jan. 2024.

CYRINO, H; PENHA, C. **Filosofia hoje**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1992.

CYTRYN, A. L. F. **A visão dos empreendedores sobre o ambiente de negócios no Brasil e o aproveitamento de oportunidades**. 2017. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: https://www.coppead.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/06/Andre_Cytryn.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

DAHROUJ, A.; SANTANA, C. O. Liderando profissionais de diferentes gerações. **Revista UNIVEM**, Marília –SP, v. 15, n. 1, p. 107-121, 2024. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3517>. Acesso em: 15 nov. 2024.

DAL-CÓL, D. M. L. A Leitura do Sintoma em Freud e em Lacan: Ato Psicanalítico, Interpretação, Construções. **Revista Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**. Rio de Janeiro (RJ), v. 23, n. 1, p. 30-38, jan./abr., 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/agora/v23n1/1809-4414-agora-23-01-30.pdf>. Acesso em 23 set.2023. Acesso em: 20 nov. 2024.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposition of a Knowledge Management Model Focused on the Characteristics of Organizational Memory. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia da Informação**. Florianópolis, v. 25, s/ número, p. 01-21, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691/44028>. Acesso em 8 jul. 2023.

DAVENPORT, T. H. **Gestão de Processos no Trabalho do Conhecimento**. In: BROCKE, J; ROSEMAN, M (Orgs). Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

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

DEGBEY, W.Y; PELTO, E. Customer knowledge sharing in cross-border mergers and acquisitions: The role of customer motivation and promise management. **Journal of International Management**, vol. 27. 2021. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeeintman/v_3a27_3ay_3a2021_3ai_3a4_3as1075425321000387.htm. Acesso em: 28 jul. 2023.

DEPINÉ, A.; TEIXERA, C. S. **Habitats de Inovação: Conceito e Prática**. São Paulo: Perse, 2018.

DI FATTA, D. MUSOTTO, R.; D´ALEO, V.; VESPERINE, W.; MORABITO, G.; LO BUE, S. **Weak ties and value of a network in the new internet economy**. In **S. Hai-Jew (Ed.)**, Social Media Data Extraction and Content Analysis (pp. 66–84). Hershey: IGI-Global. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0648-5>. Acesso em: 20 set. 2023.

DIAS, G. **Dinâmicas de Grupo: estratégias para desenvolver equipes e habilidades**. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/dinamica-de-grupo>. Acesso em: 21 abr. 2024.

DONATE, M.; PABLO, J. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n.2, p. 360-370, 2015. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeeejbrese/v_3a68_3ay_3a2015_3ai_3a2_3ap_3a360-370.htm. Acesso em: 12 mai. 2024.

DOS ANJOS, T. **Conflitos no trabalho: quais as causas e como resolver**. 2023 disponível em: <https://marqpono.com.br/blog/conflitos-no-trabalho/>. Acesso em: 28 jan. 2024.

DRESCH, A.; LACERDA, D.P; ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

DUARI, P.; SIA, S, K. Importance of happiness at workplace. Indian Journal of Positive Psychology. Indian **Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 3, p. 453-456, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1613959962?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 21 jul. 2024.

DUARTE, E. N.; CASIMIRO, A. H. T. Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento e Ciências da Informação: Diálogos Possíveis. **Revista Ciência e Informação**, v. 49, n. 2, p. 117-137, 2021. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/5213>. Acesso em: 20 set. 2022.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. Tradução Roberto Galman. Revisão Técnica Petros Katalifós. São Paulo: Makron Books, 1997.

EINSTEIN, H. I. A. **Como funciona a psicanálise?** 2013. Disponível em: <https://vidasaudavel.einstein.br/como-funciona-a-psicanalise/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

ENDEAVOR. **Desafios enfrentados pelos empreendedores**. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/5-desafios-empresendedores-pesquisa/>. Acesso em: 18 de jun. 2024.

ERLICH, P. **O poder do mentoring nas organizações**. Recife: Erlich Pessoas e Organizações. E-book. 2017. Disponível em: <https://www.erlich.com.br/wp-content/uploads/2023/06/O-poder-do-mentoring-nas-organizacoes-Erlich.pdf>. Acesso em: 14 set. 2023.

ESTEVO, C. A.; LEAL, G. C. L.; BALANCIERI, R. OLIVEIRA JÚNIOR, E A. O. O ensino de startups de software em cursos da área de computação. **Revista Fluxo**

Contínuo, v. 10, n. 2, p. 153-177, 2023. Disponível em:
<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tsc/article/view/17947/13330>.
Acesso em: 24 dez. 2024.

FARIA, M. M. As Marcas Discursivas do Autoritarismo (ou, Restos da LTI Hoje): o Uso Discursivo da Pontuação. **Revista Eletrônica do Netlli Macabéa**. Pimenta, Crato, Ceará, v. 9, n. 3, p. 243-267, jul./set., 2020. Disponível em:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6_jwL22lj00J:periodicos.urca.br/ojs/index.php/MacREN/article/download/2394/1785+&cd=8&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 16 set. 2023.

FARIAS, A. O.; WELLEN, A. L. R.; LIMA, G. M. S. M. C. Job rotation como estratégia de recursos humanos: estudo de caso na rede de varejo Studio Z Calçados em Boa Vista/RR. **Dossiê: estratégias, empreendedorismo e Inovação no extremo norte do Brasil**, 2023. Disponível em:
<https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1251/766>. Acesso em: 09 nov. 2024.

FARZANEH, M.; WILDEN, R.; AFSHARI, L.; MEHRALIAN G. Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. **Journal of Business Research**, V. 148, s/número, p. 47–59. 2022. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632200385X>. Acesso em: 06 dez. 2022.

FÁVERO, J. D; PEREIRA, P. E. J; GOMES, G; CARVALHO, L. C. Gestão do Capital Intelectual e da Capacidade Absortiva como Fundamentos do Desempenho Inovador. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p.85-103, 2020. Disponível em:
<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5107/0>. Acesso em: 21 set. 2022.

FAYYAD, U.; PIATETSKY-SHAPIRO, G.; SMYTH, P. From data mining to knowledge discovery in databases. **AI magazine**, v.17, n.3, p. 37-54. 1996. Disponível em:
<https://ojs.aaai.org/aimagazine/index.php/aimagazine/article/view/1230>. Acesso em: 22 set. 2023.

FERNANDES, A. M.; REMUSSI, R.; D'ARRIGO, F. P.; FACHINELLI, A. C. Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito entre Grupos de Pesquisa, **XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, Programa de Pós-graduação em Administração** – Universidade de Caxias do Sul, 2015. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/323790881_Compartilhamento_de_Conhecimento_Tacito_e_Explícito_entre_Grupos_de_Pesquisa#fullTextFileContent. Acesso em: 10 nov. 2023.

FERRAZ, R. P. R. **Práticas da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública**. (2020). Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=8gCaKZbxE38&t=1029s>. Acesso em: 05 nov. 2023.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, A. C. F.; CUNHA, P. H. B. Compartilhamento do conhecimento nas organizações: contribuições e desafios. **Revista Boletim do Gerenciamento**, v. 40, n. 40, p. 13-28, 2024. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/1098>. Acesso em: 27 dez. 2024.

FERREIRA, A. C. S. **Relação entre cultura organizacional e processo de inovação: estudo de caso em uma empresa de tecnologia do polo digital de Manaus**. 2023a. 20f. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso em Estudos Sociais. Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7286/2/TCC_AnaFerreira.pdf. Acesso em: 26 dez. 2024.

FERREIRA, D. S.; RAMOS, F. R. S.; TEIXEIRA, E. Aplicativo móvel para a práxis educativa de enfermeiros da estratégia saúde da família: ideação e prototipagem. **Revista Esc Anna Nery**, v. 25, v.1, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/55jx5Q38nWnsQxRPcDSDznm/?format=html&lang#>. Acesso em: 07 nov. 2024.

FERREIRA, E. **O que é programa de mentoria e por que sua empresa precisa de um**. 2023. Disponível em: <https://blog.caju.com.br/cultura-organizacional/como-criar-um-programa-de-mentoria/>. Acesso em: 21 jul. 2024.

FERREIRA, J. R. **Aprendizagem nas Equipes de Alto Desempenho: Team Building como catalisador da coesão grupal**. 2024. 58f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desporto e Desenvolvimento Humano) Faculdade de Desporto da Universidade de Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/161522/2/686167.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2024.

FIORIN, J. L. **A Linguagem Humana: Do Mito à Ciência**. São Paulo. Editora Contexto, 2013.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLÔR, C. S.; SANTOS, G. S.; ZANINI, M. C.; EHLERS, A. C.; TEIXEIRA, C. S. As Aceleradoras Brasileiras: Levantamento para Identificação do Foco, Atuação e Distribuição Territorial. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n.2, p. 77-96, mar. 2017. Disponível em: <http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/111/131>. Acesso em: 06 jan. 2022.

FOMBONA, J.; PASCUAL-SEVILLANO, M.-A.; GONZÁLEZ-VIDEGARAY, M.

FONSECA, G. A importância da comunicação e da sua adequação aos diversos mercados numa empresa que se pretende internacionalizar. **Revista The Trend Hub**, s/ volume, n. 4, p. 1-8, 2024. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5682/3219>. Acesso em: 30 nov. 2024.

FOMBONA, J.; PASCUAL-SEVILLANO.; GONZALEZ-VIDEGARY. M-learning and augmented reality: a review of the scientific literature on the WoS repositior. **Revista Comunicar**, n. 52, v. XXV, 2017 | Media Education Research Journal. 2017. Disponível em: <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=52&articulo=52-2017-06&idioma=en>. Acesso em: 26 set. 2023.

FONSECA, M. P.; GOULART, P. S. Design Thinking pela ótica das fragilidades de informação e conhecimento. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, PR, v.10, n.3, p. 01-21, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/982/780>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FONSECA, R. M. G. S. **O Ato Humano de Conhecer**. 2018. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300161/mod_resource/content/1/MC2019%20conhecim%20Rosa%20Godoy%20.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.

FONTELES, A. J. C. S.; FERREIRA, A. P. F.; ARAÚJO, F. J.; SANTOS, F. M. M. S.; NASCIMENTO, M. S. N. Modernidade líquida de Zygmunt Bauman e, gerações de veteranos, Baby Boomers, x, y, z e Alpha. **Revista Ilustração**, v. 4, n. 4, p. 36-46, 2023. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/185/128>. Acesso em: 17 nov. 2024.

FORTEC. **Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia**. 2012. Disponível em: <https://fortec.org.br/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

FOSTER, J. D.; BRUNELL, A. B. **Narcissism and romantic relationships**. In A. D. Hermann, A. B. Brunell, & J. D. Foster (Eds.), *Handbook of trait narcissism: Key advances, research methods, and controversies*. Cham, Switzerland: Springer, 2018.

FREITAS FILHO, F. L.; SCHRÖTER, B. A. F. Uso de jogos didáticos no processo de ensino e aprendizagem no ensino superior. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2018. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/587>. Acesso em: 9 nov. 2024.

FREITAS; R. E.; ZUCOLOTO, G. F. **Propriedade Intelectual e Aspectos Regulatórios em Biotecnologia**. Estados Unidos. In: ZUCOLOTO, G.F; FREITAS, R.E. Rio de Janeiro. Editora Ipea, 2013.

FREUD, S. **Estudos sobre a histeria (1839-1895)**. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas. RJ: Imago, 1996. v. II.

FREUD, S. **Group psychology and the analysis of the ego**. The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud. Londres: Hogarth, Institute of Psychoanalysis, 1921. V. 8.

FREUD, S. **Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos**. In: obras completas, volume 12. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. (Original publicado em 1914).

FREUD, S. **Sobre a psicopatologia da vida cotidiana (1901)**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud).

FREUD, S. **Introdução ao Narcisismo** (1914) Rio de Janeiro: Cia das Letras, 2010.

FULLER, R. B.; KUROMIYA, K. **Cosmography: A Posthumous Scenario for the Future of Humanity**. New York: Macmillan, 1992.

GABRIEL, L. **Transtorno de personalidade narcisista: entenda o que é o narcisismo**. 2022. Disponível em: <https://www.minhavidade.com.br/saude/temas/transtorno-de-personalidade-narcisista>. Acesso em: 28 jan. 2024.

GALVÃO, M. C. B; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **LOGEION: Filosofia da informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6 n. 1, p.57-73. 2020. Disponível em: <https://sites.usp.br/dms/wp-content/uploads/sites/575/2019/12/Revis%C3%A3o-Sistem%C3%A1tica-de-Literatura.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2024.

GANGWAR, S.; VISHWAKARMA, M.S.K. Entrepreneurship. **International Journal of Research and Development: A Management Review Bhopal, India**. v. 2, Edição 1. P. 85-87, 2013. Disponível em: http://www.irdindia.in/journal_ijrdmr/pdf/vol2_iss1/14.pdf. Acesso em: 25 mar. 2024.

GARANI, G.; TOLIS, D.; SAVVAS, I. K. A trajectory data warehouse solution for workforce management decision-making. **Journal Data Science and Management**, v.6, s/número, p. 88-97, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666764923000103>. Acesso em: 29 dez. 2024.

GÂRDAN, D. A.; ANDRONIE, M.; GÂRDAN, I. P.; ANDRONIE, I. E.; IATAGAN, M.; HURLOIU, I. Bioeconomy Development and Using of Intellectual Capital for the Creation of Competitive Advantages by SMEs in the Field of Biotechnology. **Journal Amfiteatru Economic**, v. 20, n. 49, p. 646-666, 2018. Disponível em: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/196456/1/Article_2747.pdf. Acesso em: 28 dez. 2022.

GHOSH, R.; SHUCK, B.; CUMBERLAND, D.; D'MELLO, J. Building psychological capital and employee engagement: Is formal mentoring a useful strategic human resource development intervention? **Performance Improvement Quarterly**, v. 32, n.

1, p. 37-54, 2018. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/piq.21285>. Acesso em: 13 set. 2023.

GHOSH, S.; JOSHI, P. Como o Clima Organizacional Influência a Satisfação no Trabalho no Setor Educacional - Uma Perspectiva Teórica. **International Journal of Business and Management Invention**, v. 5, n. 6, p. 34-43, 2016. Disponível em:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0188-6266201900010019800016&lng=en. Acesso em: 28 dez. 2022.

GHOSHAL, S.; NAHAPIET, J. Social capita. Intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998. Disponível em: <https://eli.johogo.com/Class/p18.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2025.

GIAZZON, L.; AVILA, L. V.; ROSA, C. B. Aplicação do modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi para a transferência de know-how em universidades federais. **Revista P2P & Inovação**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6891/6479>. Acesso em: 30 mai. 2024.

GOH, E.; LEE, C. A workforce to be reckoned with: the emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, v. 73, p. 20-28, 2018. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308113> Acesso em: 20 nov. 2024.

GOLD, M. **Gestão de carreira: como ser o protagonista de sua própria história**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019 (edição do Kindle).

GOMES, R. P.; WOLFF, F.; RIBEIRO, V. G.; CORRÊA, Y. Design e conhecimento: uma revisão sistemática no periódico Design Studies. **Revista Projética**. Londrina, PR, v. 12, n.3, p.42-70. 2021. Disponível em:
<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/41121/30828>. Acesso em: 10 nov. 2024.

GOURLAY, S. Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. **Journal of Management Studie**, v. 43, n. 7, p. 1415–1436, nov. 2006. Disponível em: <https://www.sciengine.com>. Acesso em: 01 jul. 2023.

GRADY, M. J.; O'HARE, G. M. P. Modelling the Samrt Farm. **Journal Information Processing in Agriculture**, v. 4, s/ número, p. 179-187, 2017. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/journal/information-processing-in-agriculture>. Acesso em: 06 jan. 2022.

GRANADO, G. C. S. Brainstorming e a aplicação do modelo clássico. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 18, s/ número, p. 05-20. 2020. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/brainstorming>. Acesso em: 09 nov. 2024.

GUEDES, N. **Como é um Chefe Ideal? Ser Compreensivo e Respeitador Vale Muito mais do que Ser Competente**. 2019. Disponível em: <https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/como-e-o-chefe-ideal-ser-compreensivo-e-respeitador-vale-muito-mais-que-ser-competente-11456818.html>. Acesso em: 09 jul. 2022.

HANSEN, P. B.; SANTOS, J. L. S.; ROLDAN, L. B.; GIUGLIANI, E. Gestão do conhecimento e inovações nas empresas residentes em parques tecnológicos **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 09, n. 23, p. 28-54, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81644>. Acesso em 20 dez. 2023.

HARARI, Y. N. **Sapiens: Uma Breve História da Humanidade**. Tradução Janaína Marcoantonio – 20º ED. – Porto Alegre, 2017.

HAUSER, G.; DARONCO, E. L.; SOUZA, D. O.; ZEN, A. Capacidade de Inovação de Parques Tecnológicos em Países Emergente: uma proposta metodológica. **XVI Congresso Latino-Americano de Gestão da Tecnologia 2015**. Disponível em: <https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/1375/256.880.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jan. 2022.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. **MIS quarterly**, p. 75- 105, 2004. Disponível em: https://wise.vub.ac.be/sites/default/files/thesis_info/design_science.pdf Acesso em: 08 jan. 2024.

HILBERT, M. **174 jornais por dia?** 2011. Disponível em: <https://boydio.wordpress.com/2011/02/14/174-newspapers-a-day/>. Acesso em: 16 set. 2022.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. 2012. v. 3.

HOWE, J. **Crowdsourcing: How the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business**. Editora Theree Rivers Press (CA) 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro Geografia e Estatística. **Internet chega a 88,1% dos estudantes, mas 4,1 milhões não tinham acesso em 2019**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30522-internet-chega-a-88-1-dos-estudantes-mas-4-1-milhoes-da-rede-publica-nao-tinham-acesso-em-2019>. Acesso em: 07 dez. 2023.

INBIA. International Business Innovation Association. **Operational Definitions: Entrepreneurship Centers (Incubators, Accelerators, Coworking Spaces and Other Entrepreneurial Support Organizations)**. 2017. Disponível em: https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/Terms_4.pdf?x84587. Acesso em: 03 jan. 2022.

ISLAM, M. Z.; JASIMUDDIN, S. M.; HASAN, I. Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: empirical evidence from MNCs

based in Malaysia. **Journal Vine**, v. 45 , n.1, p. 67-88, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037>. Acesso em: 07 abr. 2024.

ISLAM, S; AMIN, M. A. Systematic Review of Human Capital and Employee Well-being: Putting Human Capital Back on the Track. **European Journal of Training and BDevelopment**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/capital-intelectual>. Acesso em: 10 nov. 2022.

JACSON, D. J. **What Is an Innovation Ecosystem?** Washington, DC, 2011.

JAKOBSON, R. **Linguística e Comunicação**. São Paulo: Cultrix/Edusp, 1969.

JAKUBIK, M. Becoming to Know. Shifting the Knowledge Creation Paradigm. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 374-402, 2011. Disponível em: doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137394>. Acesso em: 1 jul. 2023.

JESUS, T. E. B. **Análise de Criação do Conhecimento em um Instituto de Pesquisa de Belo Horizonte sob a ótica da Espiral do Conhecimento Proposta por Nonaka e Takeuchi**. 2017. 40f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC em Ciência da Informação) Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/43570/1/Monografia_Especializa%C3%A7%C3%A3o_Thaynna%20Emannueli%20Bocos%20Lopes%20de%20Jesus.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

JIANG, K.; HU, J.; LIU, S.; LEPAK, D. P. Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. **Journal Human Resource Management**, v. 56, n. 1, p. 69-91, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21771>. Acesso em: 25 dez. 2022.

JOKANOVIC, B.; ZIVLAK, N.; OKANOVIC, A.; CULIBRK, J.; DUDAK, L. The Model of Knowledge Management Based on Organizational Climate. **Journal Sustainability (MDPI)**, v. 12, n. 8, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3273>. Acesso em: 28 dez. 2022.

JORDANO, P. I. S ; UEMURA, M. R. B ; GUEDES, L. V. O job rotation como mecanismos para desenvolver competências. **FACES Journal Belo Horizonte** v. 19 n. 4 p. 55-73 out./dez. 2020. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7575>. Acesso em: 09 nov. 2024.

JORDÃO, A. B.; PETRI, V. No Entremeio da Análise de Discurso e da Psicanálise: As Bordas do Real. **Revista Entremeios de Estudos do discurso**. Pouso Alegre (MG), v. 16, n. 1, p. 133-147, jan./jun., 2018. Disponível em: <http://www.entremeios.inf.br/published/622.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

JUNQUEIRA, B. P. **Aplicações da realidade virtual e realidade aumentada nos empreendimentos da construção civil**. 2021. 91f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) — Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em:

<http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/projpoli10034409.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

KANT. I. **Conceitos Fundamentais**. 1ª Edição. Organizador: Will Dudley e Kristina Engelhard. Editora Vozes. 2020.

KAUSEL, E. E.; CULBERTSON, S. S.; LEIVA, P. I.; SAUGHTER, J. E.; JACKSON, A. T. Too arrogant for their own good? Why and when narcissists dismiss advice. **Journal Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 131, s/número, p. 33-50, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597815000916?via%3Dihub>. Acesso em: 20 jan. 2024.

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. **Journal of Management S.M.A**, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2017. Disponível em: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100198&lang=en. Acesso em: 18 dez. 2022.

KHIABANI, G. A.; MAHMOUDIAN, F. M. How Financial Performance can be Improved by Decision Support Systems; the Role of Knowledge Management Capacity. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**. Volume 24, Issue 5, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/how-financial-performance-can-be-improved-by-decision-support-systems-the-role-of-knowledge-management-capacity-15607.html>. Acesso em 01 set. 2023.

KIANE, R.; DEPINÉ, A.; TEIXEIRA, C. S. Práticas para compartilhamento do conhecimento científico por grupos de pesquisa: um estudo de caso. **II Simpósio Ibero-Americano de Tecnologias Educacionais – SITED 2018**, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Araranguá, SC, 11 a 13 de abril, 2018. Disponível em: <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/06/Pr%C3%A1ticas-para-compartilhamento-do-conhecimento-cient%C3%ADfico-por-grupos-de-pesquisa-um-estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2023.

KIST, E.; CATTELAN, J. C. Uma Caneta, Manchetes e (Des)Manipulação: Palavras como Objeto de Disputa. **Revista Matranga**. Rio de Janeiro (RJ), v. 27, n. 50, p. 374-392, mai./ago., 2020. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B5pXnVFhftEJ:https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/matranga/article/download/47030/34542+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 ago. 2023.

KODAMA, T. K.; SIQUEIRA, C. S. Gestão da Inovação: facilitadores e barreiras nas empresas. **Revista Quaestum**. Curitiba, v. 4, s/ número, p. 1-12, 2023. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/quaestum/article/view/617/334>. Acesso em: 10 nov. 2024.

KREMER, A; VILLAMOR, I.; AGUINIS, H. Innovation leadership: best- practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. **Business Horizons**. v. 62, p. 65-74. 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318301459>. Acesso em: 20 set. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A. ANTUNES Jr., J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, v. 20, p. 741-761, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3CZmL4JJxLmxCv6b3pnQ8pq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2023.

LACHOVSKI, M. A. “O Risco do Efeito Contrário”: A Contradição como Processo Discursivo. **Revista Entretextos**. Londrina (PR), v. 17, n. 2, p. 255-274, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/29798>. Acesso em: 16 jul. 2023.

LAILY, E.; ERNAWATI, J. C. Uma Caneta, Manchetes e (Des)Manipulação: Palavras como Objeto de Disputa. **Revista Matranga**. Rio de Janeiro (RJ), v. 27, n. 50, p. 374-392, mai./ago., 2020. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B5pXnVFhftEJ:https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/matranga/article/download/47030/34542+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 13 mai. 2022.

LANGHI, C.; JUDICE, A. ANDRADE, C. Onlearning e heutagogia – metodologias facilitadoras da aprendizagem corporativa. **Journal South American Development Society**, v. 9, n. 27, p. 435-453, 2023. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/677/523>. Acesso em: 22 dez. 2024.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume. Dumará, 2003.

LAVECHIA, J. **Compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento**. 2018. 136f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_f9003983f25d9cec9df379a291fe9ba9. Acesso em: 20 jan. 2024.

LE MOIGNE, J. L. **Le constructivisme** (Tome I — Des fondements). Paris: ESF. 1994.

LEITE, D. B.; SILVA, C. M. F.; CAIRES, R. T.; TEIXEIRA, C. S.; BIZ, A. A. Parques de ciência e tecnologia como núcleo da quádrupla hélice: uma proposta para o desenvolvimento regional de Mato Grosso-Brasil. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 39, s/ número, p. 1-23, 2023. Disponível em:

https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7718/3818. Acesso em: 5 jan. 2024.

LEITE, M.; FABRIS, J. Tríplice hélice e a construção de ambientes de inovação: incubadora tecnológica de Pato Branco-Paraná. **International Journal of Scientific**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 402-425, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/704/618>. Acesso em: 21 abr. 2024.

LI, X.; LI, K. Rede de conhecimento e aprendizagem ambidestra: qual o impacto no desempenho da inovação? **ERA – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, v. 63, n. 6, p. 1-22. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/m5pDcTTxFRSn4spZ4Qn5dzP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2024.

LIMA, G. A.; SILVA, P. N. ; AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. M. S. ; MAIA, L. S.; DIAS, C. C.; SOUSA, H.; LOURENÇO, C. A. Modelagem de um Repositório de Conhecimento: provimento para uma base de conhecimento acadêmico. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**. São Paulo – SP, v. 18, publicação contínua, p. 1-17. 2024. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/14682/16523>. Acesso em: 10 nov. 2024.

LIMA, L. **O poder destrutivo de um líder narcisista**. 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/luciana-lima/o-poder-destrutivo-de-um-lider-narcisista>. Acesso em: 28 jan. 2024.

LIMA, S. **Geração Baby Boomers: crenças, valores e hábitos de consumo**. 2024. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/geracao-baby-boomers/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

LIMA, T. M.; ROBERTO, J. C. A.; CUNHA, E. L.; COUCEIRO, K. N.; LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D.; OLIVEIRA JUNIOR, N. J. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2023. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1464>. Acesso em: 22 dez. 2024.

LIMA, T. O.; BARBOSA, B.; COSTA, C. E-Business and Collaboration Platforms: A strategy for working in interorganizational networks in tourism destinations. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**. Special Issue 5, p. 77-94, abr. 2019. Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/384/200>. Acesso em: 20 set. 2023.

LOPES, D. C. F. **Grafos de Conhecimento: Perspectivas e Desafios para a Organização e Representação do Conhecimento**. 2020. 73f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Federal de São Carlos.

Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/13055>. Acesso em: 20 set. 2022.

LOPES, L. M. D.; VIDOTTO, K. N. S.; POZZEBON, E.; FERENHOF, H. A. Inovações educacionais com o uso da realidade aumentada: Uma Revisão Sistemática. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, V. 35, E197403, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/D8BG7VqVDPmYk3d5xmCJJyF/#>. Acesso em: 15 jan. 2024.

LOPES, P. T. D.; AGANETTE, E. C.; MACULAN, B.C.M.S. Taxonomia corporativa e taxonomia facetada: usos e aplicações na ciência da informação no Brasil. **Investigacion Bibliotecológica**, v. 34, n. 82, p. 159-173, Jan./març, 2019, México, ISSN: 2448-8321 p. 159-173 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v34n82/2448-8321-ib-34-82-159.pdf>. Acesso em: 22 set. 2023.

LOPEZ, G. G. ; MORAIS, M. A.; LUZ, T. K.; SIQUEIRA, Y. C. P.; SILVA, F. O.; ESPUNY, M. A importância do treinamento voltado à segurança do trabalho para as organizações e colaboradores. **Brazilian Journal of Development**, v. 5., n. 9., p. 15653-15667. 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/3306/3165>. Acesso em: 11 nov. 2024.

LOURENÇO, E. A. V. Coordenador pedagógico: desafios da sua pratica em tempo de pandemia na rede estadual de educação. **Revista Pedagogia em Ação**, v. 13, n. 1, p. 254-262, 2020. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/23767>. Acesso em: 10 jan. 2024.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C9zncnNFYvyYKyF7QgfNmfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jan. 2024.

LUCKI, P. N. **Gestión de Conocimiento y Madurez Organizativa en ciudades intermedias. El aporte de las redes de conocimiento al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**. Guatemala, 2019. 177p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável). Universidad Galileo. Disponível em: <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/931>. Acesso em: 5 jan. 2024.

LIPIETZ, A. **Miragens e milagres – problemas da industrialização no Terceiro**. Editora. Nobel, 1988.

MACEDO, F. L.; TONON, A. P.; AMARAL, C. S. T. A gestão do conhecimento: pontos positivos e algumas considerações sobre a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. **Revista Peer Review**, v. 5, n. 22, p. 116-123, 2023. Disponível em: <https://peerw.org/index.php/journals/article/view/1214/751>. Acesso em: 30 mai. 2024.

MACEDO, F. L.; TONON, A. P.; AMARAL, C. S. T. Clima Organizacional em Habitat de Inovação: Organizações Buscando a Excelência. **Revista Conjecturas**, v. 22, n. 17, p. 491-502, 2022. Disponível em: <http://www.conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/2212/1599>. Acesso em: 29 dez. 2022.

MACEDO, M.; SOUZA, M. R. Teoria, modelos e frameworks: conceitos e diferenças. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, Maringá, PR, v. 1, n. 1, p. 1-15. 2023. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1249>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MACHADO, B. A. **Habitat de inovação: construção do conhecimento em incubadoras**. 2018. 266f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_f6344bc231330fa4c9ae87bc7200edd5. Acesso em: 15 jul. 2022.

MACHADO, E. F.; SANTOS, C. C.; SPANHOL, S. I. P.; SANTIAGO, C. V. O.; MOREIRA, S. P.; MENDONÇA, K. M. F.; VIEIRA, C. T. Liderança adaptativa: como os líderes podem navegar em ambientes de mudança constante. **Revista Observatório**, v. 22, n. 12, p. 01-15, 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/8081/5043>. Acesso em: 22 dez. 2024.

MACHADO, H. P. V.; ELIAS, M. L. G. G. R. Gestão do Conhecimento: Constituição do Campo, Temas e Perspectivas de Pesquisas. **Revista Transformação**. Campinas, v. 32, e200037, p. 1- 12, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/JFQJkmc8XCLDshCPzGHvNMy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

MADONA, R. S. **Análise dos objetivos e características das aceleradoras corporativas no Brasil**. 2024. 60f. Dissertação(Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-12072024-084707/publico/RenataSilvaMadonaCorr24.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MADUREIRA, S. Comunicação interna: uma ferramenta de sucesso nas organizações. **Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial**, s/ volume, n. 3, p. 1-6, 2023. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5021/2739>. Acesso em: 200 jan. 2024.

MAFFINI, G.; CASSEL, P. A. A Terapia dos Esquemas e os objetivos do tratamento para o Transtorno de Personalidade Narcisista. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 9, n. 9, pág. e837998006-e837998006, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344736651_A_Terapia_dos_Esquemas_e_os_objetivos_do_tratamento_para_o_Transtorno_de_Personalidade_Narcisista. Acesso em: 28 jan. 2024.

MAGIERSKI, D.; MONTEJANO, P.; Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 77-93, 2022. Disponível em:

<https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/466/725>.

Acesso em: 25 jan. 2024.

MAIA, H. C. F. D. N.; EL-AOUAR, W, A.; BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C.; SILVA, A. W. P. Mentoring e gestão da diversidade em empresas globais. **Revista Comunicação & Informação**, v. 23, s/ número, p. 1-18, 2020. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/#/v/158643>. Acesso em: 20 jul. 2024.

MANSELL, R.; TREMBLAY, G. **Renewing the knowledge societies vision for peace and sustainable development**. Paris: Unesco, 2013. Disponível em:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224531>. Acesso em: 01 jun. 2024.

MAO, J. Y.; QUAN, J.; CHIANG, J. T.; QING, T. Bright side of narcissism: elevated ownership and initiative. **Nankai Business Review International**, v. 12, n.1, p. 21-41, 2020. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/nbri/nbri-11-2019-0057.html>. Acesso em: 20 jan. 2024.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research in Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, p. 251-266, 1995. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0167923694000412> Acesso em: 04 fev. 2024.

MARINHO, F. I.; ADANIYA, M. H. A. C. Data mining, machine learning e business intelligence - um estudo de caso sobre criptomoedas. **Revista Terra & Cultura**, v. 39, n. 36, p. 1-21, Disponível em:

<http://publicacoes.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/2891/2640>. Acesso em: 28 dez. 2024.

MARKKULA, M.; KUNE, H. Making smart regions smarter: smart specialization and the role of universities in regional innovation ecosystems. **Journal Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 10, p. 7-15, 2015. Disponível em:

https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/MarkkulaKune_TIMReview_October2015.pdf. Acesso em: 7 jan. 2024.

MARONATO, E. L. S. **Gestão do Conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3875>. Acesso em: 20 dez. 2024.

MARTIN-BARÓ, I. **Entre o indivíduo e a sociedade**. In F. Lacerda (Org.), **Crítica e libertação na psicologia: estudos psicossociais**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2017.

MARTINS, R. P.; MARI, H. **Universos do Conhecimento**. Editores. Belo Horizonte. Faculdade de Letras da UFMG. 2002.

MATOS, F. **Assim como as Startups, Nós Surgimos de um Problema**. 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/sobre/>. Acesso em: 02 jan. 2022.

MATOS, N. S.; MATOS, K. F. O. Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento como Ferramentas para Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações. **Revista de Administração de Empresa Eletrônica**, v. 1, n. 19, p. 125-144, 2023. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/3283>. Acesso em: 22 dez. 2024.

MÁXIMO, A. J. M.; RODRIGUES, B. N. D.; CAMARA, D. S.; PEREIRA, T. S.; VICTOR, M. M.; TRINDADE, F. T. T. Mães narcisistas: impacto no desenvolvimento infantil. **Revista Multidisciplinar em Saúde**, v. 2, n. 4, p. 106-106, 2021. Disponível em: <https://editoraime.com.br/revistas/index.php/remss/article/view/2865>. Acesso em: 28 jan. 2024.

MEDEIROS, J. R. **Evolução do Capital Intelectual nas Empresas de Tecnologia da Informação Listadas na BM&FBOVESPA**. 2017. Monografia (TCC em Ciências Contábeis). Universidade do Rio Verde, Goiás. Disponível em: <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/EVOLU%C3%87%C3%83O%20DO%20CAPITAL%20INTELECTUAL%20NAS%20EMPRESAS%20DE%20TECNOLOGIA%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20LISTADAS%20NA%20BM&FBOVESPA.pdf> Acesso em: 19 set. 2022.

MEISTER, J. C.; WILLYERD, K. **O ambiente de trabalho de 2020: Como as empresas inovadoras atraem, desenvolvem e mantêm os funcionários do futuro nos dias de hoje**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das das universidades corporativas**. São Paulo. Pearson. 1999.

MENEZES, J. E. S. **Centro de Inovação Tecnológica para Cidade de Lagarto**. 2021. 86f. Monografia (TCC em Ciências Sociais Aplicadas). Centro de Inovação Tecnológica para cidade de Lagarto. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/d68d7ffe-e4f8-4216-97fc-38840b483366>. Acesso em: 5 dez. 2023.

MENEZES, K. C.; JOHANN, J.; VALENTIM, P. P.; SCOTT, P. Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/33294>. Acesso em: 17 jul. 2022.

MENEZES, R. G.; MUYLDER, C. F. Inteligência Competitiva, Inovação e Performance: Proposta de Modelo Teórico. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 1, p. 657-678, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/5903/5291>. Acesso em: 19 set. 2022.

MÉRO, I. A. **As Artes Visuais e os Centros de Inovação Universitários**: Estudo de Caso CI i Labcriativo UNIPÊ-PB. 2020 162f. Dissertação (Mestrado em artes visuais). Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26499>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MEROTO, M. B. N.; SILVA, C. L.; ESCOBAR, C. T.; MACHADO, J. C.; NARCISO, R. Modernidade líquida, gerações e as adversidades da educação mediante a sociedade atual. **Revista Ilustração**, v. 4, n. 5, p. 175-183, 2023. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/204/153>. Acesso em: 23 nov. 2024.

MEYER, P.; VOSGERAU, D. S. A. R. Compartilhamento de experiências online em prol do desenvolvimento profissional da docência de professores universitários. **Revista e-Curriculum** v.18 n.4, p.183581856, out./dez 2020. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1809-38762020000401835&script=sci_arttext. Acesso em: 07 nov. 2024.

MICHAELIS, M. **Dicionário Moderno da Língua Portuguesa**. 2015. – São Paulo: Nova geração. Ed°4.

MICHELY, R.; SILVA, L. C.; GIUDI, R. L. S. da S. Importância de Incubadoras de Empresas em Ambiente Acadêmico: Um Estudo do Perfil Empreendedor dos discentes. **Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia**, v. 1, n.1, p. 67-78, 2017. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/6113>. Acesso em: 10 out. 2024.

MISHRA, B.; BHASKAR, U. Knowledge management process in two learning organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 344-359, 2011. Disponível em: https://abeuk.online/sites/default/files/files/6UAPM_Article_19_0.pdf. Acesso em: 5 mai. 2024.

MODESTO, L. R. Integração de dados na recuperação de informação na WEB e em redes sociais. **Revista F@pciência**. Apucarana, PR, v.14, n. 8, p. 91– 104. 2023. Disponível em: <https://www.fap.com.br/wp-content/uploads/2023/08/integracao-dados.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MODESTO, V. T.; ALMEIDA, A. P.; DIAS, G.; ANDRADE, J. E.; PARESCHI, S. C. S. Integração da aprendizagem colaborativa com a Taxonomia de Bloom: proposta para aprendizagem baseada em projetos. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n.4, p. 59-65, 2023. Disponível em: <https://journal.editorametrics.com.br/index.php/amormundi/article/view/218/156>. Acesso em: 9 nov. 2024.

MOG, L. K. Smartphone-operated smart farm watering system using long-range communication technology. **Journal Agricultural Engineering**, v. 27, n. 1, p. 59-74, 2023. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/agriceng-2023-0005>. Acesso em: 24 dez. 2024.

MOREIRA, M. A. Linguagem e Aprendizagem Significativa. In: Conferência de Encerramento do **IV Encontro Internacional sobre Aprendizagem Significativa**, Maragogi, AL, Brasil. 2003. Disponível em: <https://www.if.ufrgs.br/~moreira/linguagem.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MORISSON, A. Innovation center s as anchor spaces of the'knowledge city. **Global Business and Economics Review**, v. 21, n. 3-4, p. 330-345, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ids/gbusec/v21y2019i3-4p330-345.html>. Acesso em: 10 dez.2023.

MOUGAYAR. W. **The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology**. Wiley. E.book. 2016. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/994233/the-business-blockchain-promise-practice-and-application-of-the-next-internet-technology-pdf>. Acesso em 24 set. 2023.

MURPHY, R.; WEINARDT, F.; WYNESS, G. Who teaches the teachers? A RCT of peer-to-peer observation and feedback in 181 schools. **Economics of Education Review**, v. 82, s/ número, jun. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775721000145>. Acesso em: 09 nov. 2024.

NACHT, S. **La presencia del psicoanalista**. Buenos Aires: Editorial Proteo, 1967.

NAVES, P. G. R.; FIGUEIREDO, B. Q.; NASCIMENTO, L. S.; SILVA, T. M.; FRANÇA, L. A.; BORGES, Y. J.; SILVA, N. G. A. Transtornos de personalidade: etologias e desafios diagnósticos. **Revista Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 11, n. 14, P. 1-7, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/36223/30058/396478>. Acesso em: 28 jan. 2024.

NEMETH, C. J. Managing innovation: when less is more. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 59-74, 1997. Disponível em: <https://cmr.berkeley.edu/1997/11/40-1-managing-innovation-when-less-is-more/>. Acesso em: 9 fev. 2025.

NEVES, J. G.; GARRIDO, M.; SIMÕES, E. **Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais** (3.a edição). Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

NOELLE-NEUMANN, E. The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, v. 24, n. 2, p. 43-51, 1974. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>. Acesso em: 15 nov. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford University Press. 1995.

NUNES, G. S.; CAMAROTTO, J. A. O método mentoring e o processo de aquisição de competências em ambiente industrial. **Revista Ação Ergonômica**, v. 13, n. 2, p. 198-205, 2019. Disponível em: <https://revistaacaoergonomica.org/article/10.4322/rea.v13i2.47/pdf/abergo-13-2-198.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A. Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. **Journal California Management Review**, s/volume, s/ número p. 1-23. Disponível em: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/O'Reilly_Chatman_CaliforniaManagementReview_2020.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. **Identifying and Transferring Internal Best Practices**. In: Holsapple, C.W. (eds) **Handbook on Knowledge Management 1**. Volume 1. International Handbooks on Information Systems, v. 1. Springer, Berlin, Heidelberg. 2004.

OLAVO, A. V. A. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público**: um estudo no (011) Lab da prefeitura municipal de São Paulo. Dissertação (Magister Scientiae em Administração). 211 f. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG. 2020. Disponível em: <https://locus.ufv.br/server/api/core/bitstreams/7d224465-65dd-4ba8-917c-f8d5f1681968/content>. Acesso em: 12 nov. 2024.

OLIVEIRA, A. P. S.; GARCIA, I. A. S. Influência dos traços de personalidade narcisista dos CEOs no endividamento das empresas da B3. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 35, n. 94, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/Sn6Sfddf8r8YY7kNmZgHVqh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 dez. 2024.

OLIVEIRA, J. M. **Educando Junto – redes sociais como comunidade de prática: uma experiência online de professores e licenciados**. 2023. 105f. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática e Tecnológica). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49259/1/DISSERTA%20c3%87%20c3%83O%20Jessica%20Maria%20oliveira.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2024.

OLIVEIRA, M. L.; DAMIAN, I. P. M. O papel das pessoas nos processos de gestão do conhecimento: análise em níveis tático/operacional de uma empresa do agronegócio. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 19, s/número, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1870/1467>. Acesso em: 26 dez. 2024.

OLIVEIRA, S. V.; SCHEMES, C.; NUNES, M. F. Etnografia e mapas mentais: memórias e pertencimento de uma rua em processo de tombamento. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 25, n. 1, p 1-28. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeur/a/GjKsSMFRFwD85McqSknNktb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2023.

OLSEN, D. The lean product playbook: how to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback. Hoboken: Wiley, 2015.
online analytical processing (olap) data hasil kerja pt. abc. **Journal Proceeding**, v. 2, n. 1, p. 656-664, 2023. Disponível em:
<https://jurnal.mdp.ac.id/index.php/msc/article/view/4241/1336>. Acesso em: 28 dez. 2024.

ONO, A. T.; VALENTE, J. A. A criação do conhecimento de Nonaka Takeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 37421-37439, 2020. Disponível em:
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11640>. Acesso em: 20 mai. 2024.

OZKAN, M.; SOLMAZ, B. The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 476-483, 2015. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/283954938_The_Changing_Face_of_the_Employees_-_Generation_Z_and_Their_Perceptions_of_Work_A_Study_Applied_to_University_Students. Acesso em: 20 nov. 2024.

PACHECO, V. Facilitadores e Aceleradores da Inovação nas Empresas. **Revista Tecnometal – Inovação nas empresas de metalúrgica e metalomecânica**, s/volume, n. 256, p. 16-23, 2022. Disponível em:
<https://www.metalshoefablab.pt/library/uploads/msfl281083402.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PACHECO, V. **Mensuração e Divulgação do Capital Intelectual nas Demonstrações Contábeis**. 1ª Edição. Rio de Janeiro. 2005.

PACKTER, L. Filosofia Clínica: propedêutica. Florianópolis: Guarapuvu, 1997.
PAGLIOTO, B.; ALVARES, E.; SANTOS, J.; SILVA, P. Ações Educativas no Espaço do Conhecimento UFMG. **Interfaces - Revista de Extensão da UFMG**, Belo Horizonte, MG, v. 11, n. 2, p.01-324. 2023. Disponível em:
<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/76446/2/A%c3%a7%c3%b5es%20educativas%20no%20espa%c3%a7o%20do%20conhecimento%20ufmg.pdfA.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

PANTALEÃO, C. C.; CORTESE, T. T. P. Campus universitário como laboratório vivo para Sustentabilidade: uma análise bibliométrica. **Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares**, v. 3, p. 1–13, 2022. Disponível em:
<https://puccampinas.emnuvens.com.br/sustentabilidade/article/view/6948>. Acesso em: 09 nov. 2024.

PARENTE, U. L. **Empreendedorismo e Storytelling**: uma abordagem comunicacional sobre a estrutura narrativa de *pitches*. 2021. 187f. Dissertação (Mestrado em Inovação em Comunicação e Economia Criativa). Universidade Católica de Brasília. Brasília, DF. Disponível em:
<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3117>. Acesso em: 12 nov. 2023.

PARKE, M. R.; SEO, M. G. The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. **Journal Academy of Management Review**, v. 42, n. 2, p. 334-360, 2017. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2014.0424>. Acesso em: 01 dez. 2022. Acesso em: 5 mai. 2025.

PARRELA, P. T.; NICKEL, E. M.; SANTOS, F. A. N. V. Benefícios e desafios na prática de lean MVP: uma revisão de estudos de caso. **Revista Estudo em Design**, v. 32, n. 2, p. 83-98, 2023. Disponível em: <https://eed.emnuvens.com.br/design/article/view/1710/566>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PASQUALINI, J. C.; MARTINS, F. R.; EUZÉBIO, A. A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica. **Revista Estudos de Psicologia**, n. 2, v. 26, p. 161-173. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/epsic/article/view/21044/1013>. Acesso em: 12 jul. 2024.

PASSOS, D. M. A. **Cultura organizacional, Gestão do Conhecimento, Satisfação e Desempenho no Trabalho: Um Estudo Empírico com Técnicos Administrativos no Setor Educacional Público do Brasil**. 2021. 236 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17435/1/daniela_passos_MAA_2020.pdf. Acesso em: 18 set. 2022.

PAULON, C. P.; TFOUNI, L. V.; BARTIJOTTO, J. Sujeito e Subjetividade: Aspectos Silenciosos e Silenciados na Constituição dos Sentidos. **Revista Estudos e pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro (RJ), v. 18, n. 1, p. 230-243, jan./abr., 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/38118/26760>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PAZETTO, C. F.; BEUREN, I. M. Control Systems and Interorganizational Identification in Technology Parks Cooperation. **Revista Contab. Finanças**, v.33, n. 88, p. 13-28, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/7VbhXhxgNvj4JwmHdLJNCYS/?lang=en>. Acesso em: 06 jan. 2022.

PÊCHEUX, M. **Delimitações, Inversões, Deslocamentos**. Cadernos de Estudos Linguísticos, n.19. Campinas: Unicamp. 1990.

PÊCHEUX, M. **Semântica e Discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2014.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. (4ª edição) Tradução: Eni Orlandi et al. Campinas: Editora da Unicamp, 2009.

PEFFERS, K.; TUUNANEN, T.; ROTHENBERGER, M. A.; CHATTERJEE, S. A design Science research methodology for information systems research, **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45- 77, 2007. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/284503626_A_design_science_research_methodology_for_information_systems_research. Acesso em: 29 jun. 2025.

PEREIRA, A. R.; SANTOS NETO, F. A. Pecha Kucha com estratégia de aprendizagem no ensino superior. **Pensar Acadêmico**. Dossiê Temático: Metodologias Ativas de Aprendizagem. Manhuaçu, MG, v. 19, n. 4, p. 1161-1174, número especial, 2021. Disponível em: <https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/pensaracademico/article/view/1998/2094>. Acesso em: 12 nov. 2024.

PEREIRA, C. F. **Web Warehouse e a Gestão do Conhecimento**. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Claudio-Pereira/publication/282441100_WEB_Warehouse_e_a_Gestao_do_Conhecimento/links/560fd77b08ae48337518091c/WEB-Warehouse-e-a-Gestao-do-Conhecimento.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

PEREIRA, D. N. Desafios e oportunidades na implementação de projetos integrados multidisciplinares no ensino superior: uma abordagem Freireana. **Anais Seven Acadêmica. II seven International Education Congress**, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/anais7/article/view/5149>. Acesso em: 05 nov. 2024.

PEREIRA, G. A. C. **O impacto da mentoria e da felicidade no desempenho organizacional: um estudo de caso**. 2023. 90f. Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/45723/1/Gabriela_Pereira.pdf. Acesso em: 21 jul. 2024.

PEREIRA, G. O.; AIDAR, S.; LOPES, V. A. F.; ROSALEM, N; ROSALEM, V. Cultura organizacional e aprendizagem; uma revisão integrativa. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer. Jandaia-GO, v. 18, n. 35, p. 120. 2021. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2021B/cultura.pdf>. Acesso em: 98 nov. 2024.

PEREIRA, N. R.; ROBERG, V. Gestão do conhecimento: inovação e competitividade nas organizações. **Revista, Idev TEC**, s/volume, n. 1, p. 1-9, 2023. Disponível em: <https://artigos.devtec.com.br/index.php/devtec/article/view/4/7>. Acesso em: 28 dez. 2024.

PERMARUPAM, P. Y.; AHMAD, R. S.; RAJA, S. R. K.; BALAKRISHNAN. The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. **Journal Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 107, s/número, p. 88-95, 2013. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187704281305026X?token=4009391FBC89A55B8650E83AA4E6ADE449543456B5C97652277B8CF4FDE8829E6B3E23F7B053987069ABC4F51C2E9340&originRegion=us-east-1&originCreation=20221228125507>. Acesso em: 02 dez. 2022.

PERUCHI, D. F. **Avaliação do interesse do uso de uma plataforma digital para troca de conhecimento entre empresas**. 2020. 118f. Dissertação (Mestrado na Área de Concentração em Sistema de Produção). Universidade Federal do Rio

Grande do Sul. Porto Alegre, RS. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/211240/001115536.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 nov. 2024.

POKOJSKI, J.; OLEKSIŃSKI, K.; PRUSZYŃSKI, J. Conceptual and Detailed Design Knowledge Management in Customized Production – Industrial Perspective. **Journal of Computational Design and Engineering**. Oxford, v. 6, n. 4, p. 479–506, 1 out. 2019. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcde/article/6/4/479/5732361>. Acesso em: 14 jul. 2022.

PONELIS, S.; FAIRER-WESSELS, F. A. Knowledge management: A literature overview. South African, **Journal of Libraries and Information Science**, v. 66, n. 1, p. 1-9, 1998. Disponível em: <https://sajlis.journals.ac.za/pub/article/view/1449/1347>. Acesso em: 10 mai. 2024.

PONZIO, F. **Storytelling no ambiente organizacional: um estudo desta estratégia para promover o desenvolvimento profissional**. 2023. 125f. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da cultura). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, SP. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/9f69e949-5fd5-4952-ab00-5ee4660ac710/content>. Acesso em: 12 nov. 2024.

POON, J.; BUTERIN, V. **Plasma**: Scalable Autonomous Smart Contracts. 2017. Disponível em: <https://www.plasma.io/plasma.pdf>. Acesso em: 28 set. 2023.

POPPER, K.R. **Lógica das Ciências Sociais**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004 (Biblioteca Tempo Universitário nº 50).

POSTMAN, N. **The end of Education: Redefining the Value of School**. New York: Vintage Books/Random House, 1996.

PRADO, A. M.; FIALHO, B. F. ; OLIVEIRA, B. A. C.; LOPES, C. S.; ALVES, M. L. A.; BERTINI, A. A. Fortalecendo a cultura organizacional: a importância do treinamento de novos Petianos no PET Civil UFC. **Revista do PEMO**, v. 1, n. 3, p. 1–11. 2019. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3639>. Acesso em: 11 nov. 2024.

PRADO, M. A teoria do conhecimento numa perspectiva sistemática de Immanuel Kant. **Revista Cadernos da EMARF, Fenomenologia e Direito**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 1-174, 2016. Disponível em: https://sfjp.ifcs.ufrj.br/revista/downloads/a_teor%C3%A7a_do_conhecimento.pdf. Acesso em: 7 abr. 2024.

PROENÇA, C. B. **Capital Humano e a Qualidade dos Serviços: um estudo em empresas prestadores de serviços contábeis da serra gaúcha**. 2019. Monografia (TCC em Ciências Contábeis) Universidade de Caxias do Sul. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5355/TCC%20Cristiane%20Bueno%20de%20Proen%C3%A7a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 jan. 2024.

RAHBAR, A., NASIRIPOUR A. A., MAHMOODI-MAJDABADI M. Structural Equation Modeling to Explore the Relationship Between Organizational Culture Dimensions and Implementation of Knowledge Management in Teaching Hospitals. **Journal Health Scope**, v. 9, n. 2, p. 1- 8, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.96868>. Acesso em: 07 abr. 2024.

RAHMI, A. C. S.; INDART, N. A. P.; GONZÁLEZ, I. B. El Clima Organizacional y su Asociación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior. **Journal Multidisciplinary Scientific Acta Universitária**. México, v. 28, s/número, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2205.pdf>. Acesso em 27 dez. 2022.

RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.10, n.3, p. 33-48, 2016. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c69ba20958a1b6c84afe781e5f4b325c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043071>. Acesso em: 30 nov. 2022.

RAMOS, K. **Aprendizagem colaborativa online: da interação à colaboração assíncrona num curso de uma instituição de ensino profissionalizante no Brasil**. 2020. 177f. Dissertação (Mestrado em Pedagogia do eLearning). Universidade Aberta. Lisboa. Disponível em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9854/1/TMPEL_KatiaRamos.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

RANGEL, R. R. A influência das práticas environmental, social, and governance (esg) nos ciclos de vida dos negócios: uma revisão narrativa. **Revista Recima 21**, v. 5, n. 6, p. 1-9, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5382/3706>. Acesso em: 20 dez. 2024.

RAU, R. M. O. B.; DE PAULA, S. L.; SANTANA JÚNIOR, C. S.; CAMARA, M. A. O. A. Difusão da propriedade intelectual nos ambientes impulsionadores de inovação do estado de Pernambuco. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 18, n. 2, p. 196-2018, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/silvio-paula/publication/385278241_difusao_da_propriedade_intelectual_nos_ambientes_impulsionadores_de_inovacao_do_estado_de_pernambuco_dissemination_of_intellectual_property_in_innovation_environments_in_the_state_of_pernambuco/links/671d5fc1acba566ad501e6c8/difusao-da-propriedade-intelectual-nos-ambientes-impulsionadores-de-inovacao-do-estado-de-pernambuco-dissemination-of-intellectual-property-in-innovation-environments-in-the-state-of-pernambuco.pdf. Acesso em: 2 jan. 2025.

REICH, W. **Character analysis**. New York, Farrar, Strauss and Giroux, 1949.

REIS, T. A.; BRUGMEROTTO, T. R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos da Organização. **Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo (SP), v. 17, n. 1, p. 128-

138, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12220>. Acesso em: 09 jul. 2022.

RESENDE, V. F. **O Capital Intelectual nas Organizações: uma análise holística sobre a sua importância, gestão e produção pela ótica de gestores goianienses**. 2020. Conclusão de Curso (TCC em Administração). Universidade Católica de Goiás. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/642/1/TCC-VICTOR%20REZENDE%20-%20Ap%c3%b3s%20ajustes%20da%20banca%20-%20Em%2010.12.2020.pdf> Acesso em: 25 mar. 2024.

RIBEIRO, H. J. **Proposta de programa em gestão de conhecimento para ambiente de pesquisa e inovação**. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá – MG. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/handle/123456789/1667>. Acesso em: 12 jan. 2024.

RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32936>. Acesso em: 17 jul. 2022.

RIMOLI, C. A.; GOUVÊA, R.; ZANATTA, J. B. **Reflexões sobre empreendedorismo**: estudo de caso de empresas de sucesso e insucesso. 2021. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/tales_-_reflexoes_-_2004_ece910.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

RIVAI T. H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBEIRO, A. M. **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins**. 1ªed. São Paulo: Vetor, 2009.

ROCHA, M. B. **Gestão do Conhecimento: um Modelo para Unidades de Pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações**. 2018. 195f. Tese (Doutorado em Ciências, Tecnologia e Sociedade). Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9805/ROCHA_Michelr%C3%A2ngela_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Acesso em: 01 out. 2022.

ROCHA, R. **Sul e Sudeste têm os Estados mais Inovadores do País, Mostra Ranking**. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/sul-e-sudeste-tem-os-estados-mais-inovadores-do-pais-mostra-ranking/>. Acesso em: 08 Jan. 2022.

RODRIGUES, S. Hands-on: **O que é, características e como desenvolver? 2023**. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/hands-on-o-que-e-caracteristicas-e-como-desenvolver->. Acesso em: 9 nov. 2024.

RODRIGUEZ, I. A.; MUNIZ JR.; MUNYON T. A Relação entre Clima Organizacional e Gestão do Conhecimento: Uma Revisão da Literatura. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**. Santa Catarina (RS), v. 18, n. 1, p. 316-325, jan-mar, 2018. Disponível em : <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v18n1/v18n1a06.pdf>. Acesso em: 26 de dez. 2022.

ROTONDO, K.; BORGES, V. Utilização de sistema de gestão de conhecimento em fábrica de software: um estudo de caso. **Revista Alomorfia**. Presidente Prudente, SP, v. 5, n. 1, p. 274-294. Disponível em: <https://fatecpp.edu.br/alomorfia/index.php/alomorfia/article/view/103>. Acesso em: 11 nov. 2024.

ROZA, R. H. A dinâmica da inovação segundo a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação**, v. 2, n. 3, p. 123-133, 2021. Disponível em: <https://recriai.emnuvens.com.br/revista/article/view/45/15>. Acesso em: 30 mai. 2024.

ROZA, R. H. Revisando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, v. 43, n. 3, 1-12, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-09762020000300004&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 30 mai. 2024.

ROZA, R. H. Revolução informacional e os avanços tecnológicos da informática e das telecomunicações. **Ciência da Informação em Revista**, v. 4, n. 3, p. 03-11, 2017. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/3482>. Acesso em: 01 jun. 2024.

RUS, I.; LINDVALL, M. Knowledge Management in Software Engineering. **Journal IEEE Software**, Los Alamitos (EUA), v.19, n.3, p.26-38, mai. 2002. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1109/MS.2002.1003450>. Acesso em: 11 mai. 2022.

RUSU, G.; AVASILCAI, S. Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. **Journal Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.124, s/número, p. 51-58, 2014. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042814020072?token=A3D65709B35975C8028997BFEDD2B3BD78CF0EFDEAFE7FE60E736BE58DA94D0BEFE2C1A8459DAFE053FECB64F98EB760&originRegion=us-east-1&originCreation=20221228132310>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SAMPAIO, G. M.; PEREIRA, N P.; SANTOS, J. A. B. Inteligência artificial e propriedade intelectual: uma interface. **Revista Videre**, v. 14, n. 30, p. 211- 233. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/videre/article/view/16527/9361>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SANT'ANNA, A. L. M. Esquizofrenia e Discurso: O Dito Esquizofrênico Sem a Ajuda de Nenhum Discurso Estabelecido. **Revista Ágora**. Rio de Janeiro (RJ), v. 22, n. 2, p. 246- 253, mai./ago., 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/agora/v22n2/1809-4414-agora-22-02-246.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SANTIAGO, C. V. S. **Estudo comparativo das metodologias ágeis e pmbok para o desenvolvimento de software**. 2023. 53f. Monografia (TCC em Engenharia de Software). Ensino Superior Dom Bosco. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/bitstream/areas/1114/1/CAIO%20VICTOR%20SAMPALO%20SANTIAGO.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2023.

SANTOS, A. B. S.; TITO, G. A.; VASCONCELOS, L. P.; SILVA, L. P. Gestão de equipes. **Revista Advances in Global Innovation & Technology**, v. 2, n. 2, p. 88-95, 2024^a. Disponível em: <https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/72/74>. Acesso em: 26 dez. 2024.

SANTOS, F. F. S.; BARBOSA, A. A educação em engenharia no contexto do empreendedorismo: uma proposta de abordagem multidisciplinar de aprendizagem nos eixos de ensino, pesquisa e extensão. **Revista de ensino de Engenharia**, v. 41, p. 190-202, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360192832_a_educacao_em_engenharia_no_contexto_do_empreendedorismo_uma_proposta_de_abordagem_multidisciplinar_de_aprendizagem_nos_eixos_de_ensino_pesquisa_e_extensao. Acesso em: 05 nov. 2024.

SANTOS, H. S.; RIBEIRO, P. C. Comunicação interna e cultura organizacional: revisão de literatura. **Revista Interações: Sociedade e as Novas Modernidades**, v. 44, s/ número, p. 53-69, 2023. Disponível em: <https://interacoes-smt.com/index.php/revista/article/view/550/531>. Acesso em: 28 jan. 2024.

SANTOS, L. **O Capital da Inovação: Arranjos Institucionais do Empreendedorismo Inovador no Polo Tecnológico de Florianópolis**. 2017. 233f. Tese (Doutorado em Sociologia e política). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/183599/PSOP0596-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SANTOS, M. G.; ARANTES, E. C. ; GIACOMASSI, P. C.; GUERGOLETTTO, G. B.; DALONGARO, R. C.; SANTOS, L. M.; BACHTOLD, C.; TOLOI, R. C. Impactos de eventos de inovação no desenvolvimento de competências empreendedoras: um estudo de caso da Campus Party Brasil. **Revista Aracê Magazine**. São José dos Pinhais, PR, v.6, n.1, p. 1791–1816, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/761/1522>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 29, n. 1, p. 51-66, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590/22376>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTOS, W. L.; FERRETE, A. A. S. F.; ALVES, M. M. S. A produção do conhecimento sobre facebook e educação no portal de periódicos da CAPES:

relatos de experiências docentes. **Revista Exitus**. Santarém, PA, v. 10, n. 1, p. 1-28, 2020. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/exitus/v10/2237-9460-exitus-10-e020031.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SAPIENZA, C.; MATTAR, J. Papel da Colaboração na Gestão do Conhecimento e na Aprendizagem Organizacional. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 15, n.1. p. 04-13, fev.-mar. 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/66254/44852>. Acesso em: 07 nov. 2024.

SARAIVA, N. **Fracasso e sucesso organizacional: um estudo da causa raiz na percepção dos gestores de micro e pequenas empresas**. 2021. 72f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/NidialsabelMarquesSaraiva.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

SCARABELLI, B. H.; SARTORI, R.; URPIA, A. G. Compartilhamento do conhecimento em ambientes de inovação: um estudo em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Revista em Questão**, n. 3, v. 28, p. 118605, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/118605>. Acesso em: 30 jul. 2023.

SCATOLIN, H. G. A Gestão do Conhecimento nas Organizações: O Legado de Nonaka e Takeuchi. **Revista Perspectiva em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298305>. Acesso em: 29 jun. 2023.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3ª Edição. Editora Jossey-Bass. 2004. ~

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3ª Edição. Editora Jossey-Bass. 2004.

SCHELEMPER, J. **Proposta de uma oficina utilizando a temática cosméticos para o ensino de química no ensino médio**. 2021. 72f. TCC (Trabalho de Conclusão de curso). Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/228873/TCC%20Jaqueline%20Schlemper_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 09 nov. 2024.

SCHNEIDER, D. A.; FRITZ, M.; GOES, E. C. Gestão da diversidade: o etarismo no mercado de trabalho. **Revista Cadernos Acadêmicos Unina de Tecnologia**, v. 1, n.2, p. 68-84, 2024. Disponível em: <https://revista.unina.edu.br/index.php/cautsn/article/view/66/49>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SCHOENACHER, R.; ASSANTI, V.; GUIMARÃES, M.; FREITAS, S. Entrevista estruturada aplicada à relação de Gestão de negócios e design. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de MPE**. v.7, n. 1, p.113-136, Jan/Abr. 2022. Disponível em:

<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/446/755>. Acesso em: 09 nov. 2024.

SCHULZ, J. The Impact of Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate on the Job Satisfaction of Academic Staff in Research-Intensive Universities in the UK. **Journal Education Research & Development**, v. 32, n. 3, p. 464-478, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360.2012.680209>. Acesso em: 19 dez. 2022.

SCHUTZ, L. S. **Um estudo sobre a mobilidade urbana do bairro centro de Canoas/RS**: explorando o potencial das (futuras) ciclovias para proposição de rotas culturais. 2022. 144f. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Bens Culturais). Universidade La Salle. Disponível em: <https://svr-net20.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/3517/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20MESTRADO%20LUIZA%20SITTONI%20SCHUTZ.pdf>. Acesso em 13 nov. 2024.

SEBRAE. **Entenda o que é um Hub de Inovação e como funciona**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-um-hub-de-inovacao-e-como-funciona>. Acesso em: 23 ago. 2023.

SEBRAE. **Entenda os Benefícios da Boa Gestão de Pessoas**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/entenda-os-beneficios-da-boa-74-gestao-de-pessoas,0b37bd7c10011610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 10 jan. 2023.

SEIDL, J.; ALVES, W. **Guia da diversidade etária para líderes**. São Paulo: Maturi. 2021. Disponível em: <https://conteudo.maturi.com.br/ebookdiversidadeb2b>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SENKER, J. Tacit Knowledge and models of innovation. **Journal Industrial and corporative change**, v.4, n. 2, p. 425-447, 1995. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/4/2/425/749739>. Acesso em: 9 fev. 2025.

SHERMAN, W. R.; CRAIG, A. B. **Understanding virtual reality: Interface, application, and design**. [S.l.]: Morgan Kaufmann, 2018.

SILVA FILHO, F. V. M. **Aplicação do desing sprint como ferramenta de gestão para confecção de plano de defesa contra ataques às instituições financeiras pela Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. 2021. 101f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/33065/1/AplicacaoDesignSprint_SilvaFilho_2021.pdf. Acesso em: 14 nov. 2024.

SILVA JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L. Laboratórios de inovação, coprodução, desenvolvimento e territórios inteligentes: potencialidades no contexto da América Latina, **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 20, n. 59, p. 124-142, 2024.

Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/16580/10131>. Acesso em: 30 dez. 2024.

SILVA JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA M. A. C. Innovation labs in the light of the New Public Service model. **RAM. Rev. Adm. Mackenzie**, v. 25, n. 3, p. 1-25, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/4VnpbkWMv6LwbtVWm66GV9y/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 17 dez. 2024.

SILVA, B. P. P.; VIEIRA, M. L. H.; CARVALHO, I. M. M.; GRASSI, N. B. Transformando a experiência de torneios de jogos de cartas: um protótipo de aplicativo de gestão em foco. **Revista Observatório de la economía latinoamericana**. Curitiba, PR, v. 21, n. 11, p. 22655–22678, 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1977/1568>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SILVA, D. S.; SANTOS, R. C.; SOUZA, J. J. F. The Relationship Between Ikujiro Nonaka's Knowledge Spiral and the Six Industry Principles 4.0 in the Context of Digital Transformation. **Journal Gestão e Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 21, n. 4, p. 135-161, out./dez. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ruan-Carlos-Santos-2/publication/357256352_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_IKUJIRO_NONAKA'S_KNOWLEDGE_SPIRAL_AND_THE_SIX_INDUSTRY_PRINCIPLES_40_IN_THE_CONTEXT_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION/links/623299834ba65b2481373a66/THE-RELATIONSHIP-BETWEEN-IKUJIRO-NONAKAS-KNOWLEDGE-SPIRAL-AND-THE-SIX-INDUSTRY-PRINCIPLES-40-IN-THE-CONTEXT-OF-DIGITAL-TRANSFORMATION.pdf. Acesso em: 3 jul. 2021.

SILVA, E. A. A Dicção: Revezes Retóricos – um breve estudo sobre a distinção dos conceitos de língua, linguagem, fala e discurso em Lacan. **Revista Cad. Psicanálise**. Rio de Janeiro (RJ), v. 41, n. 40, p. 137-147, jan./jun., 2019. Disponível em: http://cprj.com.br/ojs_cprj/index.php/cprj/article/view/143/134. Acesso em: 23 jun. 2023.

SILVA, E. S.; BARBOSA, S. H. P. B. O impacto do Líder no Comportamento dos Colaboradores. **Revista Iberoamericana de Psicologia**. Curitiba, v. 2, n. 1, p. 36-47, 2021. Disponível em: <https://revista.uniandrade.br/index.php/ribpsi/article/view/2576>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SILVA, G. J.; AMARAL, C. S. T. Governança do habitat de inovação-contratos da inovação. **Revista de Gestão e Secretariado**, n. 14, n. 4, p.4555-4575, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1920/959>. Acesso em: 06 jan. 2024.

SILVA, J. Q.; ALTMANN, I. F.; JUNG, H. S.; BORTOLOSO, I. V. A Educação Corporativa Empreendedora (ECE) como Estratégia de Formação Continuada: um Relato de Experiência. **Revista Ensino, Educação e Ciências Humanas**, v. 24, n. 4, p. 593-599, 2023c. Disponível em:

<https://revistaensinoeducacao.pgsscogna.com.br/ensino/article/view/10705>. Acesso em: 28 dez. 2024.

SILVA, L. S.; OLIVEIRA, G. S.; NEVES, E. H. C. Entrevista na pesquisa em educação de abordagem qualitativa, algumas considerações teóricas e práticas. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 110-112, 25 dez. 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/46>. Acesso em: 09 nov. 2024.

SILVA, R. C. **Protótipo de uma ferramenta de software para a identificação e leitura das vogais no processo de ensino e aprendizagem de alunos com transtorno do espectro autista**. 2023. 115f. Dissertação (Mestrado em Modelagem Computacional de Sistemas). Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/bitstream/11612/7100/1/Robson%20Carlos%20da%20Silva%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SILVA, W. M. Personalidade Narcisista e decisões corporativas. **Artigo clínico**. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2021b. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/cp_3_wesley_narcisismo.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

SILVA, W. R.; SANTOS, S. S. ANTONELLA, K. Desafios do trabalho colaborativo num projeto interdisciplinar de pesquisa científica. **Revista Leia Escola**, v. 23, n. 1, p. 103-127, 2023. Disponível em: 10 nov. 2024. Disponível em: <https://revistas.editora.ufcg.edu.br/index.php/leia/article/view/617>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SILVEIRA, C. P.; ALMEIDA, A. C. V.; CUELLO, A. M. G.; ANDRADE, B. C.; BARBOSA, R. M.; SILVA, S. N.; BELCHIOR, M. A. Gamificação aplicada ao projeto tecnomaker 4.0. **10 Semex, Seminário de Extensão**. Instituto Federal do Rio Grande do Sul, v. 10, s/número, p.1, 2022. Disponível em: https://eventos.ifrs.edu.br/index.php/Salao_IFRS/7salao/paper/viewFile/12964/6484. Acesso em: 15 nov. 2024.

SILVEIRA, P. D. N.; CURY, D.; MENEZES, C. S. Um framework para concepção de Smart Learning Environments. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, RS, v. 18, n. 2, p. 21–30, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/110193>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SIMON, H. A. **The Sciences if the Artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SMILOR, R. W.; GILL JUNIOR, M. D. **The new business incubator**. Estados Unidos: Lexington Brooks, 1986.

SMITH, S. F., LILIENFELD, S.O. Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. **Journal Aggression and Violent Behavior**, v. 18, n.2, p. 204-218, 2013. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/257525605_Psychopathy_in_the_workplace_The_knowns_and_unknowns. Acesso em: 20 jan. 2024.

SOARES, J. S. B. Análise do Discurso e Psicanálise: Diálogos Possíveis. **Revista Cadernos Espuc**. Belo Horizonte (MG), v. 1, n. 28, p. 223-231, 2016. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4nXuaC5231wJ:periodicos.pucminas.br/index.php/cadernoscespuc/article/view/P2358-3231.2016n28p223+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 set, 2023.

SOUTO, N.; STOCCO, T. D. A realidade virtual como recurso terapêutico na reabilitação ortopédica e traumatológica. **Revista Arquivos de Ciência da Saúde**, v. 30, s/número, p. 1-5, 2023. Disponível em: <https://ahs.famerp.br/index.php/ahs/article/view/167/137>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SOUZA, A.; ESPRENDOR, A.; ECCEL, A. C. R.; ALVES, D. L. MALTA, D. P. L. N. Inteligência artificial e aprendizado adaptativo, no contexto educacional. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 9, p. 73-90, 2024. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/385/325>. Acesso em: 22 dez. 2024.

SOUZA, A.; ESPRENDOR, A.; ECCEL, A. C. R.; ALVES, D. L. MALTA, D. P. L. N. Inteligência artificial e aprendizado adaptativo, no contexto educacional. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 9, p. 73-90, 2023. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/385/325>. Acesso em: 22 dez. 2024.

SOUZA, C. Práticas de Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação: um estudo sobre a rede Sesc de Bibliotecas (RSB). **Revista a&b**, n19, p. 90-123. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/13095/12145>. Acesso em: 20 dez. 2024.

SOUZA, F. W. P.; NASCIMENTO, D. T.; Incubadoras de empresas de bases tecnológicas no Brasil. **Revista Orbis Latina**, v. 14, n. 2, p.239-252, 2024. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/4764/3802>. Acesso em: 28 dez. 2024.

SOUZA, J. M.; FARINHA, M. G.; LANDIM, J. S.S.; LUCCHESI, R.; PINHO, E.; NUNES, F.C; BEZERRA, A. L. Q. Heróis da saúde mental: competência desejadas por profissionais para o cuidado psicossocial centrado na pessoa. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 44–57, 2024. Disponível em: <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/1143>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SOUZA, P. S. S.; SILVA, A. J. N. O ressignificar da concepção de ludicidade durante a vivência de um grupo de estudo: ampliando o olhar acerca dessa experiência. **Encontro de Ludicidade e Educação Matemática**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. e202104, 2021. Disponível em:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/elem/article/view/11977>. Acesso em: 09 nov. 2024.

SOUZA, S. S. F. Da Análise Automática do Discurso ao Discurso do Sujeito do Desejo: Reflexões Psicanalíticas Sobre a Teoria do Discurso de Michel Pêcheux. **Revista Linguagem e Instrumento Linguístico**. Campinas (SP), n. 44, v. 1, p. 317-339, jul./dez., 2019. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B2iAAEssfBUJ:https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/lil/article/download/8657819/21802/+&cd=7&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 15 out. 2023.

STANKOSKY, M.; BALDANZA, C. **A Systems Approach to Engineering a KM System**. Unpublished manuscript, 2001.

STAUB, A. A. D.; MODINGER, E. M.; VIANA, L. P.; LDPD na comunicação interna dos gestores e colaboradores. **Revista Gestão e Análise**, v. 12, n. 2, p. 102-114, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/4542/1744>. Acesso em: 29 jan. 2024.

STEIN, E. **Pensar e Pensar a Diferença: Filosofia e Conhecimento Empírico**. 3ª Ed. Revista e Ampliada, Coleção: Série Filosofia. Editora Livraria do Advogado. 2019.

STEWART, T. **A Riqueza do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SUDIBJO, N.; PRAMESWARI, R. K. The Effects of Knowledge Sharing and Person–Organization fit on the Relationship Between Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. **Journal Heliyon**. Oxford, v. 7, p.7334-7342, 2021. Disponível em: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2821%2901437-7>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SVEIBY, K. E. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. Global Brand Sveiby Associados, 2001.

SWAN, M. **Blockchain: Blueprint for a New Economy**. O'Reilly Media. Editora O'REILL. First Edition. 2015.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A. **Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World**. Penguin. Publisher. 2016.

TAVARES, D. S.; COSTA, S. A.; ROBERTO, J. C. A.; SOUTO, S. P. A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas na gestão de recursos humanos. **Revista Cuadernos de Educación Y Desarrollo**, v. 15, n. 6, p. 5739-5762, 2023. Disponível em: <https://ojs.europublications.com/ojs/index.php/ced/article/view/1499/1286>. Acesso em: 28 jan. 2024.

TAVARES, G. P.; PAIXÃO, T. S.; SILVA, G. F. C. A educação corporativa como instrumento potencializador do caso de sucesso da empresa wn tellem – itabuna/BA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 14, p. 351-368, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/13458>. Acesso em: 26 dez. 2024.

TEIXEIRA, C. S.; TRZECIAK, D. S.; VARVAKS, G. **Ecosistema de Inovação: alinhamento conceitual** [recurso eletrônico]. Florianópolis. 2017. Disponível em: <http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/11.Ecosistema-de-inovacao-Alinhamento-Conceitual.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2023.

TEIXEIRA, M. M. C.; PALMA, G. S.; PIQUÉ, J. M.; TEIXEIRA, C. S. Centros de Inovação como ambientes Criativos. **Via Revista**, Florianópolis, Ano 6, nº 10 – junho de 2021. P. 15-19. Disponível em: <https://institucional.ufrj.br/biblioteca/files/2016/02/referencias.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2023.

THAKRE, N.; SHROFF, N. Clima Organizacional, Estresse do Papel Organizacional e Satisfação no Trabalho dos Funcionários. **Journal of Psychosocial Research**, v. 11, n. 2, p. 469-478, 2016. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=09735410&asa=Y&AN=121178934&h=Vm3RYrUP5lq%2bepToiHzhAM2Nko4yNGzxJBQp1gDeb5q90bHC5aqVdTMeCqVtDnfGEwiyfuVUQn1fPHmtBW6JwQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authType%3dcrawler%26jrnl%3d09735410%26asa%3dY%26AN%3d121178934>. Acesso em: 28 dez. 2022.

THIERSTEIN, A.; WILLHELM, B. Incubator, technology, and innovation centres in Switzerland: features and policy implications. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 13, n. 4, p. 315-331, 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08985620110074469>. Acesso em: 10 fev. 2024.

TOMOMITUSU, M.; CARVALHO, S. G. MORAES, M.G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Journal Organization Sciences**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3273>. Acesso em: 28 dez. 2022.

TONIAL, G. **Capital Relacional, Capacidade Absortiva e Desempenho Inovador em Ecosistemas de Inovação**. Florianópolis, 2020. 166f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/220484/PEGC0664-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 jan. 2024.

TONON, A. P.; FALSARELLA, A. M.; GONSAGA, R. A. T. Mentoring: estratégias educacionais no ensino médico. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, v.23, n.3, p. 511 – 515, 2022. Disponível em:

<https://revistaensinoeducacao.pgsscogna.com.br/ensino/article/view/9487>. Acesso em: 12 nov. 2024.

TORI, R.; HOUNSELL, M. S. **Introdução a Realidade virtual e aumentada**. 3ª Edição, Porto Alegre. Editora SBC. 2020.

TRANJAN, R. **Capital Relacional: Estratégia de Resultados da Nova Economia**. São Paulo. Editora Buzz. 2022.

TRIQUES, M. L. ; GONÇALEZ, P. R. V. A. ; ALBUQUERQUE, A. C. A integração de dados culturais de repositórios digitais um panorama dos *Hubs* da DPLA. **RDBCI: Rev. Dig. Bibliotec e Ci. Info. RDBCI: Dig. J. of Lib. and Info. Sci.** Campinas, SP. v.20, p. 1-22. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdbci/a/ZgSGL7Kw3gk8R5pnKv9ZVyN/?lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2024.

UNIT-CENTRO UNIVERSITÁRIO TIRADENTES. **O Que são dinâmicas de Grupo**. 2024. Disponível em: <https://pe.unit.br/blog/noticias/o-que-sao-dinamicas-de-grupos/>. Acesso em: 13 jul. 2024.

VAISHNAVI, V; KUECHLER, W. **Design research in information systems**. p. 1-45, 2004. Disponível em: www.desrist.org/desrist/content/design-science-research-in-information-systems.pdf. Acesso em 20 mai. 2022.

VALERIO NETO, A.; PETRAROLLI, A. G. Modelagem de um sistema para o telemonitoramento de idosos com condição crônica baseado em biotelemetria. **Jornal Health Inform.**, v. 12, n. 1, p. 10-16. 2020. Disponível em: <https://www.jhi.sbis.org.br/index.php/jhi-sbis/article/view/691/379>. Acesso em: 11 nov. 2024.

VAN AKEN, J. E. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. **British Journal of Management**, v. 16, p. 19-36, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2005.00437.x> Acesso em: 22 mai. 2022.

VASQUEZ, S. **Implementação de um sistema para modelagem epistêmica de conhecimentos e validação de segurança em protocolos de comunicação**. 2020. 54f. Monografia (TCC em Ciências da Computação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/13687/1/SPVasquez.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

VAZ, C. R; INOMATA, D.O.; MALDONADO, M.U. SELIG, P.M. **Capital Intelectual: reflexão da teoria e prática/ org. Carolina Rodrigues Vaz... [et al.]**. Florianópolis: ECG/UFSC, 2014.

VELOSO, A. M. **Psicanálise e o conflito na ponta da língua**. São Paulo. Editora dialética, 2022.

VIDAL, D. G.; VILAÇA, H. Os sentidos da cidade: o Porto nos mapas mentais dos estudantes. **Revista Antropológicas**, v. 1, n. 16, p 3-12. 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/antropologicas/article/view/18452/15408>. Acesso em: 12 nov. 2023.

VIDIGAL, E. R.; GOMES, F. G. C. Considerações psicanalíticas sobre a transferência na toxicomania. **Uningá Review**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 103-110, jan. 2016. Disponível em: <https://revista.uninga.br/uningareviews/article/view/1733>. Acesso em: 20 abr. 2024.

VIEIRA, J. **A escola da escola um estudo de caso acerca da mentoria em grupo entre pares como elemento formador de uma organização aprendente.** 2024. 150f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/276467/001206802.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 nov. 2024.

VIERIA, M. I. Édipo, Hamlet e os Coûfontaine: Reflexões Acerca do Grande Outro. **Revista Asephallus de Orientação Lacaniana**, Rio de Janeiro (RJ), v. 13, n. 25, p. 76-92, Nov./abr., 2018. Disponível em: http://www.isepol.com/asephallus/numero_25/pdf/7_edipo_Hamlet_e_os_Coufontaine.pdf. Acesso em: 10 mai. 2023.

VIOLLA, E. S. D.; MAZZILLI, C. T. S. Design e Memória: Práticas coletivas com objetos biográficos e experimentações gráficas em oficinas. **7º SPDesign - Seminário de Pesquisa do PPG Design FAU USP**, v. 12, n. 3, p. 125-128. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-list/7spdesign-395/list#articles>. Acesso em: 10 jan. 2025.

VOM BROCKE, J.; HEVNER, A.; MAEDCHE, A. Introduction to design science research. **Design science research**. Cases, p. 1-13, 2020.

WANG, S.; NOE, R.; WANG, Z. M. Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. **Journal of Management**, v. 40, n. 4, p. 978-1009, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273588884_Motivating_Knowledge_Sharing_in_Knowledge_Management_Systems_A_Quasi-Field_Experiment. Acesso em: 20 mai. 2024.

WARTHA, E. J. Ciência Como Linguagem: Do Contexto ao Texto e do Texto ao Contexto. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação e Ciências**, v. 23, s/número, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbpec/article/view/46123/39282>. Acesso em: 22 dez. 2024.

WATTÉ, B. H.; SOUZA, M. V. A efetividade de e-mentoring do desenvolvimento de competências de liderança. In: **anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/718>. Acesso em: 24 jul. 2024.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1998.

WESARAT, P.; SHARIF, M. Y.; MAJID, A. H. A. A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace. Canadian Center of Science and Education. **Journal Asian Social Science**, v. 11, n. 2, p. 78-88, 2015. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/43516>. Acesso em: 21 jul. 2024.

WESTERMAN, J. W.; WHITAKER, B. G.; BERGMAN, J. Z.; BERGMAN, S. M., DALY, J. P. Faculty narcissism and student outcomes in business higher education: A student-faculty fit analysis. **The International Journal of Management Education**, v. 14, n.2, p. 63-73, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.02.001> . Acesso em: 20 jan. 2024.

WIIG, K.M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, vol. 1, n. 1, p. 6-14, September, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235292084_Knowledge_Management_An_Introduction_and_Perspective#fullTextFileContent. Acesso em: 21 abr. 2024.

WILBERT, J. K. W.; STEIL, A. V. DANDOLINI, G. A. Aprendizagem da rede e aprendizagem interorganizacional: um framework teórico da relação e interdependência. **Revista Cadernos EBAPE.BRE**, v. 20, n. 6, p. 863-881, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/TwYNWnKkQHvHJJTBhBzN95P/?lang=pt>. Acesso em: 22 dez. 2024.

WILLIAMS, P. What are the Challenges of Introducing Internal Caching in a VUCA Context? **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**. Reino Unido, v. 11, s/número, p. 18-29, 2017. Disponível em: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/6c720684-12b2-417d-8a82-08659802cc47/1/>. Acesso em: 15 mai. 2022.

WILTEGEN, F. Experimentação prática em robótica como instrumento de ensino e aprendizagem. **Ciclo de Palestras Novas Tecnologias na Educação. XXIX CINTED 2021**. Taubaté, p. 11-10, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Filipe-Wiltgen/publication/354794289_ARTIGO_EXPERIMENTACAO_PRATICA_EM_ROBOTICA_COMO_INSTRUMENTO_DE_ENSINO_E_APRENDIZAGEM_PAPER_PRACTICAL_EXPERIMENTATION_IN_ROBOTICS_AS_A_TEACHING_AND_LEARNING_INSTRUMENT/links/614ce9a63c6cb310698b3cb3/ARTIGO-EXPERIMENTACAO-PRATICA-EM-ROBOTICA-COMO-INSTRUMENTO-DE-ENSINO-E-APRENDIZAGEM-PAPER-PRACTICAL-EXPERIMENTATION-IN-ROBOTICS-AS-A-TEACHING-AND-LEARNING-INSTRUMENT.pdf. Acesso em: 09 nov. 2024.

WOLSKI, L. Z.; PEREIRA, R.; GONÇALVES, A. A.L ; CUNHA, C. C. J. C. A. Mineração de texto e clusterização em estudos bibliométricos: o mapeamento científico de teses e dissertação em um programa de pós-graduação. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, Maringá, PR, v. 1,

n. 1, p. 1-15. 2021. Disponível em:
<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1036?articlesBySameAuthorPage=3>. Acesso em: 15 nov. 2024.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Relatório mundial sobre o idadismo**. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/pt/publications/i/item/9789240020504>. Acesso em: 21 marc. de 2023.

XAVIER, T. M. S. **Classcraft: desafiando a aprendizagem com a gamificação**. Dissertação 2023. 24f(Mestrado em Utilização Pedagógica das TIC). Instituto Politécnico de Leiria. Lisboa. Disponível em:
<https://www.proquest.com/openview/17607c5cf55659be1a7fd02dbd9c09ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 15 nov. 2024.

YOSHIHARA, L. M. K, CORREA, V. R. C., SILVA, T. N. R. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**. v. 32, p. 1-3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v32i1-3e203878>. Acesso em: 02 jan. 2025.

ZANOL, C. T.; ECKERT, A.; MECCA, M. S. Evidenciação do Capital Intelectual nos Relatórios de Sustentabilidade em Época de pré-crise: o caso das empresas de energia elétrica listadas na bolsa de valores brasileiras. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 56–76, 2021. DOI: 10.19177/rgsa.v10e3202156-76. Disponível em:
https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/9862. Acesso em: 07 jan. 2024.

ZANUZZO, L. T.; MUSSI, C. C.; ANDREATTO, M. R.; MARIA, A. F.; KOERICH, A. B. Práticas de Compartilhamento do Conhecimento: uma análise no contexto das atividades administrativas de um instituto federal de ensino. **Revista Pretexto**, v.25, n. 1. Jan.-mar. 2024. Disponível em:
<https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9658>. Acesso em: 08 nov. 2024.

ZARELLI, P. R.; CARVALHO, A. D. P.; SILVA, P. P. Modelo mental como instrumento de gestão do conhecimento em projetos tecnológicos: análise em habitat de inovação - **Revista de Engenharia de Produção**, UFMS, Campo Grande, MS, v. 1, n. 1, p. 29 – 43, jul./dez., 2019. Disponível em:
<https://periodicos.ufms.br/index.php/REP/article/view/9298>. Acesso em: 10 dez. 2023.

ZEMNICKIS, J. Data Warehouse Data Model Improvements from Customer Feedback. **Journal Baltic Modern Computing**, v. 11, n. 3, p. 475-499, 2023. Disponível em:
https://www.bjmc.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/bjmc/Contents/11_3_08_Zemnickis.pdf. Acesso em: 28 dez. 2024.

ZHENG, Q.; XU, Y.; LIU, H.; SHI, B.; WANG, J.; DONG, B. A Survey of Tax Risk Detection Using Data Mining Techniques. **Journal Engineering**, v. 34, s/número, p.

43-59, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/engineering>. Acesso em: 28 dez. 2024.

ZIMERMAN, D. E. **Manual e técnica psicanalítica**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ANEXO 1

As perguntas exploradas nas entrevistas foram relativas a comunicação, na qual, teve a participação de 4 indivíduos que são colaboradores de empresas relacionadas ao *Habitats* de Inovação em Biotecnologia e linguagem e comunicação, como segue:

1. Como você observa as relações pessoais no quesito colaboração e troca de conhecimentos em ambientes de inovação (P&D, grupos de pesquisa, grupos de projetos, equipe de trabalho)?
2. Você já teve alguma experiência em *habitats* de inovação que investem na formação de colaboradores empáticos e assertivos? Quais foram as ferramentas utilizadas?
3. Vocês utilizam alguma prática de gestão de conhecimento? Se sim. Qual?
4. Se sim, acredita que ferramentas para gestão do conhecimento em *habitats* de inovação são bem implantadas e adotadas? Por que sobrevivem ou por que fracassam?
5. Vocês utilizam algum tipo de indicador de boa comunicação entre os membros da equipe?
6. Na sua opinião quais habilidades de comunicação podem ser desenvolvidas ou aprimoradas?
7. Você acredita que práticas de mentorias, dinâmicas de grupo (Temas diversos) e individuais podem melhorar o bem estar dentro dos *habitats* de inovação?
8. Na sua opinião de que forma as atividades de mentoria/tutoria (Sobre algum tema considerado relevante para o grupo, desde um assunto técnico, como

peçoal), pode contribuir para o fortalecimento da comunicação entre você e seus pares ou superiores?

9. Você acredita que essas práticas podem potencializar a empatia e a assertividade, diminuindo ruídos na comunicação?

10. Quais as barreiras ou dificuldades você acha que ocorreriam na implantação dessas práticas em habitats de inovação?

ANEXO 2

Descrição da Dinâmica de Grupo

Os participantes foram divididos em grupos de 04 participantes, totalizando 4 grupos de 16 estudantes no total.

Todos fazem parte de um grupo de pesquisa de uma Universidade no interior do Estado de São Paulo.

- ✓ Após os grupos se acomodar - Distribuir papéis.
- ✓ Perguntar quem seria o pesquisador principal.

1. Etapa 1 - Introdução (10 minutos):

Vocês conseguiram um fomento via PIPE I (R\$ 300.000,00) e criaram uma *startup*. Definem as funções/cargos e respectivos salários, nome da empresa e o nome do produto.

- Empresa tem 3 anos de criação.
- Vocês continuam com o mesmo grupo ---São apenas 5 funcionários.
- Empresa recebe um investimento de R\$ 10.000.000,00 para acelerar a *startup* de biotecnologia (Vacina contra AIDS).

Tarefas para o grupo na segunda etapa:

- **Definir novas funções e responsabilidades:** Cada integrante deve assumir uma função e a equipe precisa decidir, como um todo, quem será responsável por quê.
- **Elaborar o plano de estratégico de crescimento para a *startup*:** Eles devem decidir como vão alocar o investimento de R\$ 10.000.000,00 nas áreas de desenvolvimento de produto, *marketing*, contratação de pessoal, infraestrutura, etc.
- **Resolver os conflitos:** O grupo precisa chegar a um consenso.

2. Fatores de conflito:

- **O desenvolvedor principal (cientista)** está muito ligado ao produto e quer destinar a maior parte do investimento para a pesquisa e desenvolvimento (R&D), enquanto o restante da equipe vê a necessidade de alocar mais para *marketing*, vendas, ou estrutura organizacional.
- **O integrante opositor** critica a maioria das ideias e decisões, criando dificuldades para que o grupo chegue a um consenso.
- **Falta de clareza nas funções e na tomada de decisões:** Todos querem dar suas opiniões sobre o caminho da *startup*, mas nem sempre sabem como negociar responsabilidades.

3. Fechamento:

- Pergunte ao grupo como foi a experiência de trabalhar em equipe e lidar com os conflitos.
- Discuta como diferentes personalidades impactaram o processo de comunicação, assertividade, empatia e a resolução de problemas.
- Reflita sobre a importância de flexibilidade, negociação e uma liderança clara no ambiente de *startups*.
- A importância da equipe não os papéis claros e as funções fora da competência (Gestão de projetos, jurídica, administrativa, etc.)
- Conhecimento sobre a estrutura da empresa.