



Doutoramento em Ciência da Informação

Linha de Pesquisa: Sistemas, Tecnologia e Gestão da Informação

Universidade Fernando Pessoa

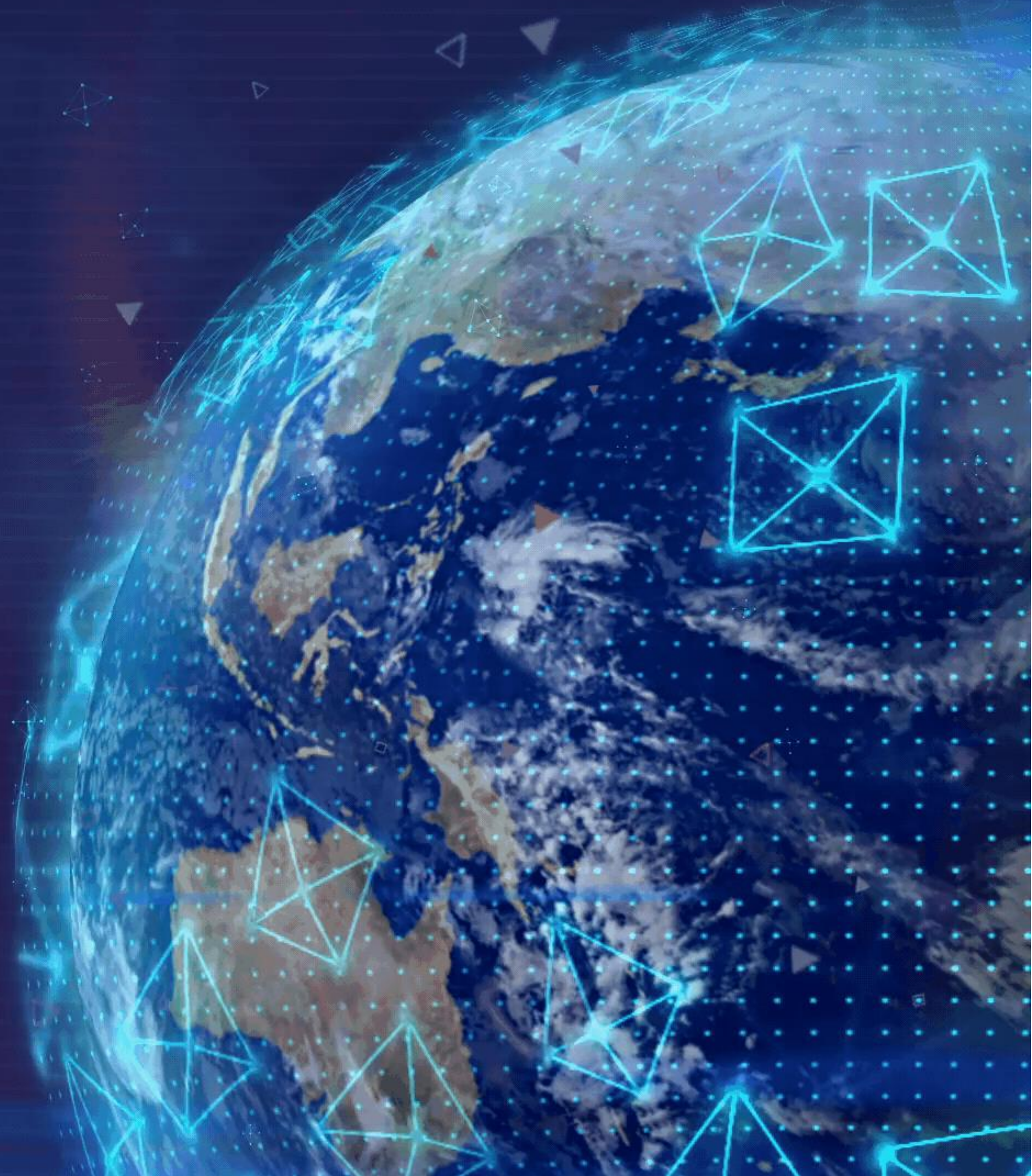
PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:

uma abordagem baseada na gestão do
conhecimento e no conceito de Ba

Aluna: Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

Orientador: Professor Doutor Luis Borges Gouveia

Porto, 23 de junho de 2023





Estrutura da

Apresentação

01 Introdução

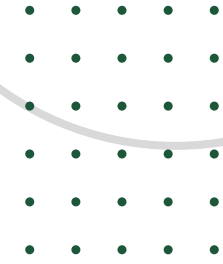
02 Abordagem Teórica

03 Metodologia

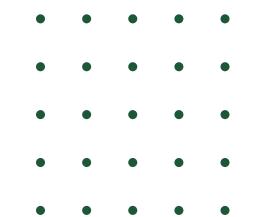
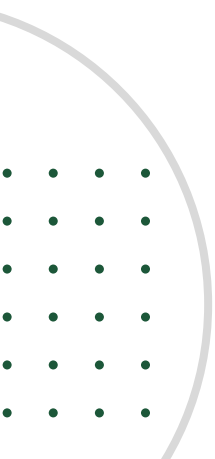
04 Proposta de modelo

05 Análise dos Resultados

06 Conclusão



01 INTRODUÇÃO



CONTEXTO E MOTIVAÇÃO



- Esta investigação ocorre no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (**SEBRAE**). É uma organização civil sem fins lucrativos, a qual existe como instituição desde 1972. Considerada um marco brasileiro no apoio às empresas, tendo como objetivos estratégicos o conhecimento, inovação, tecnologia, comunicação e sustentabilidade, entre outros.
- A **motivação pessoal**, pelo facto de a pesquisadora ter trabalhado por diversos anos no papel de consultora técnica e gestora de projeto, da empresa em análise.

CONTEXTO E MOTIVAÇÃO

- A ausência de um modelo de Gestão do Conhecimento em uma organização, pode configurar problemas de interação, integração e sinergia, refletindo na sua competitividade e sustentabilidade no mercado.
- O Impacto na Gestão do Conhecimento, em face da utilização dos instrumentos de Gestão dos Fluxos de Informação nos processos de comunicação.
- A capacidade de gerir conhecimento, tornando a sua criação e difusão elementos importantes na competitividade empresarial.
- Mecanismos para transferência e partilha da informação no processo de gestão, visa disseminar conhecimento, com o objetivo de gerar vantagens competitiva.
- Gestão do conhecimento e a sua partilha, que possam ser traduzidos em elementos com potencial de aplicação prática na organização.

PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

“Desfasamento entre o que a empresa é e o que pretende ser” (segundo uma abordagem da Gestão do Conhecimento). Tal abordagem, implica a necessidade de obter respostas adequadas às necessidades correntes de uma organização, alinhando estas com o seu negócio e pensamento estratégico.

Questão de o Estudo



- Como identificar e mapear os instrumentos de Gestão do Conhecimento (na sua componente de partilha de conhecimento e do Ba) nos processos internos de partilha de conhecimento, de maneira em que tratando os dados, a organização possa compreender as informações constituídas e construir conhecimento?

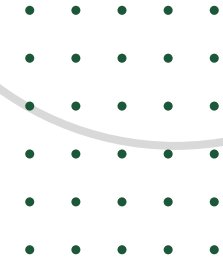
OBJETIVOS

Objetivo Geral

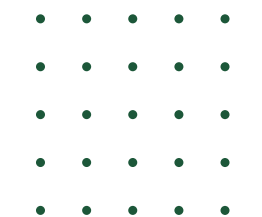
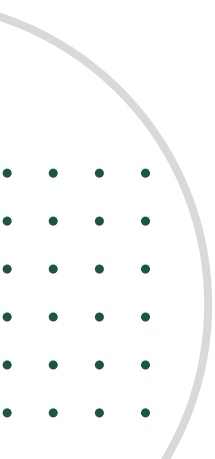
- Criar um modelo conceitual de espaço de partilha de conhecimento com recurso em Ba.

Objetivos Específicos

- Perceber o desenvolvimento das diretrizes da organização em estudo;
- Verificar se há o modelo teórico de fluxos de informação estruturado para o modelo em Ba, mapeando e verificando como estes fluxos ocorrem;
- Adaptar o modelo proposto de conversão do conhecimento em Ba, ao ambiente sistêmico e aberto da organização;
- Oferecer à empresa uma condição de desenvolver melhor a relação entre a informação e a tomada de decisão.



02 ABORDAGEM TEÓRICA



As Organizações e o Conhecimento

❖ Nova Economia ou Economia do Conhecimento:

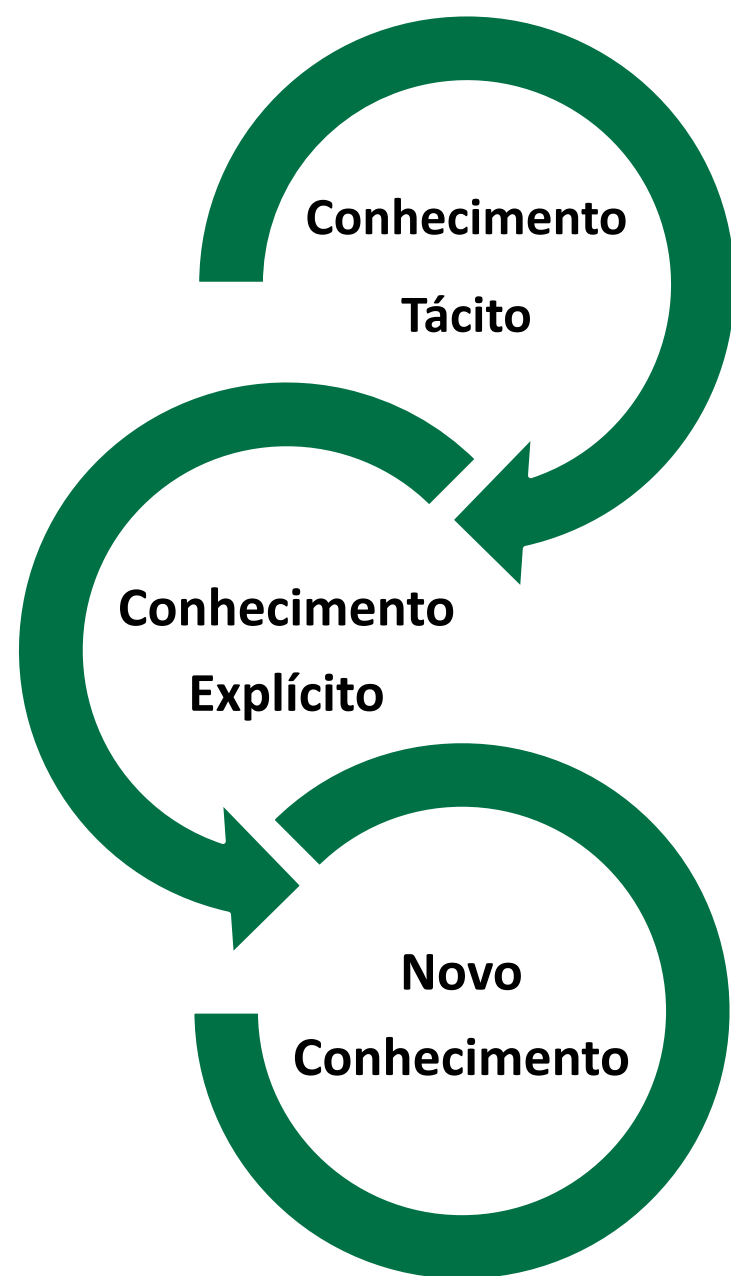
É amparado pela literatura clássica e contemporânea, em que a valorização do conhecimento como ativo corporativo é amplamente divulgado, dado a sua importância, sobretudo neste estágio do século XXI.

Ascensão da economia intangível e o seu impacto no mundo atual, leva o conhecimento - um investimento intangível - ocupar um lugar central em grande parte do pensamento econômico. (Haskel e Westlake 2019).

O investimento é o que gera capital, que, juntamente com a mão de obra, constitui um dos fatores de produção medidos que impulsionam a economia, os sustentáculos e as juntas que fazem a economia funcionar. (Haskel e Westlake, 2019).

Gestão do Conhecimento

❖ A Partilha do Conhecimento



Alguns Desafios no Ambiente da Organização

A necessidade de uma linguagem legitimada

Histórias Organizacionais

Procedimentos

O Conceito de *Ba* e as suas Manifestações

❖ O Conceito de *Ba* no contexto da GC

Ba é o contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado (...) o *Ba* é um local existencial onde os participantes partilham o seu contexto, e criam significados através de interações. Os participantes do *Ba* trazem os seus próprios contextos e, por meio das interações com os outros e o ambiente, mudam os contextos de *Ba*, dos participantes e do ambiente (Nonaka e Toyama, 2009, p.310).

Representação conceitual do *Ba*



O Conceito de *Ba* e as suas Manifestações

❖ Características e manifestações de *Ba* nas organizações

- Confiança Mútua;
- Empatia Ativa;
- Acesso à Ajuda;
- Leniência, Coragem e Mentoriação

Ichijo e Nonaka (2001); Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)

❖ Gestão da Informação para *Ba*

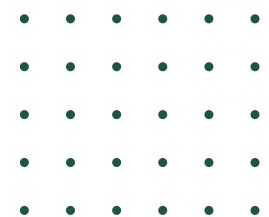
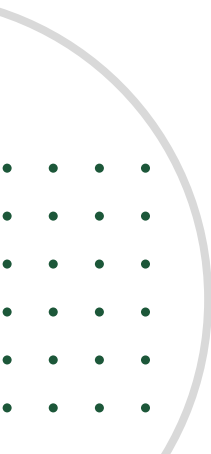
Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2009, p.69).



03 METODOLOGIA



METODOLOGIA

Optou-se por realizar a investigação para este projeto de tese, ancorado numa abordagem qualitativa.

Técnicas utilizadas

Pesquisa bibliográfica.

Pesquisa documental e empírica.

Observação participante.

Entrevistas individuais Adaptação e aplicação do modelo de pesquisa em Grounded Theory para caso único.

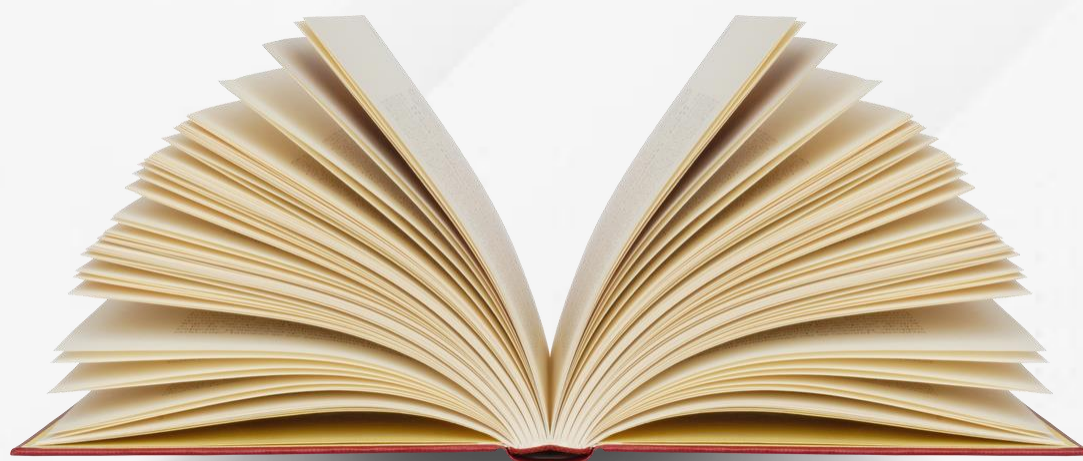
Processo de codificação com a geração de agregadores/conceitos a partir dos dados da pesquisa de campo, gerando os Modos de Conversão do Conhecimento em Ba.

Demonstração dos resultados na composição da construção dos Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como Processo Sintetizador, derivado e sustentado pelos Modos de Conversão do Conhecimento em Ba.

Definição, aplicação e coleta das DCI – Declaração de Consentimento Informado.

Aplicação da técnica sociométrica para identificar os sujeitos que constituíram o corpus da pesquisa.

METODOLOGIA



Identificar e escolher núcleos

de significação dentro do modelo de Conversão do Conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (2009).

Núcleo de significação

estratégia metodológica que visa “apreender os sentidos que constituem o conteúdo do discurso dos sujeitos informantes” (Aguiar e Ozella, 2006).

Reconhecer como palavras-chave

os conceitos, ideias e palavras com maior representatividade nos discursos dos entrevistados, apoiados pela pesquisa.

Relacionar os agregadores/conceitos

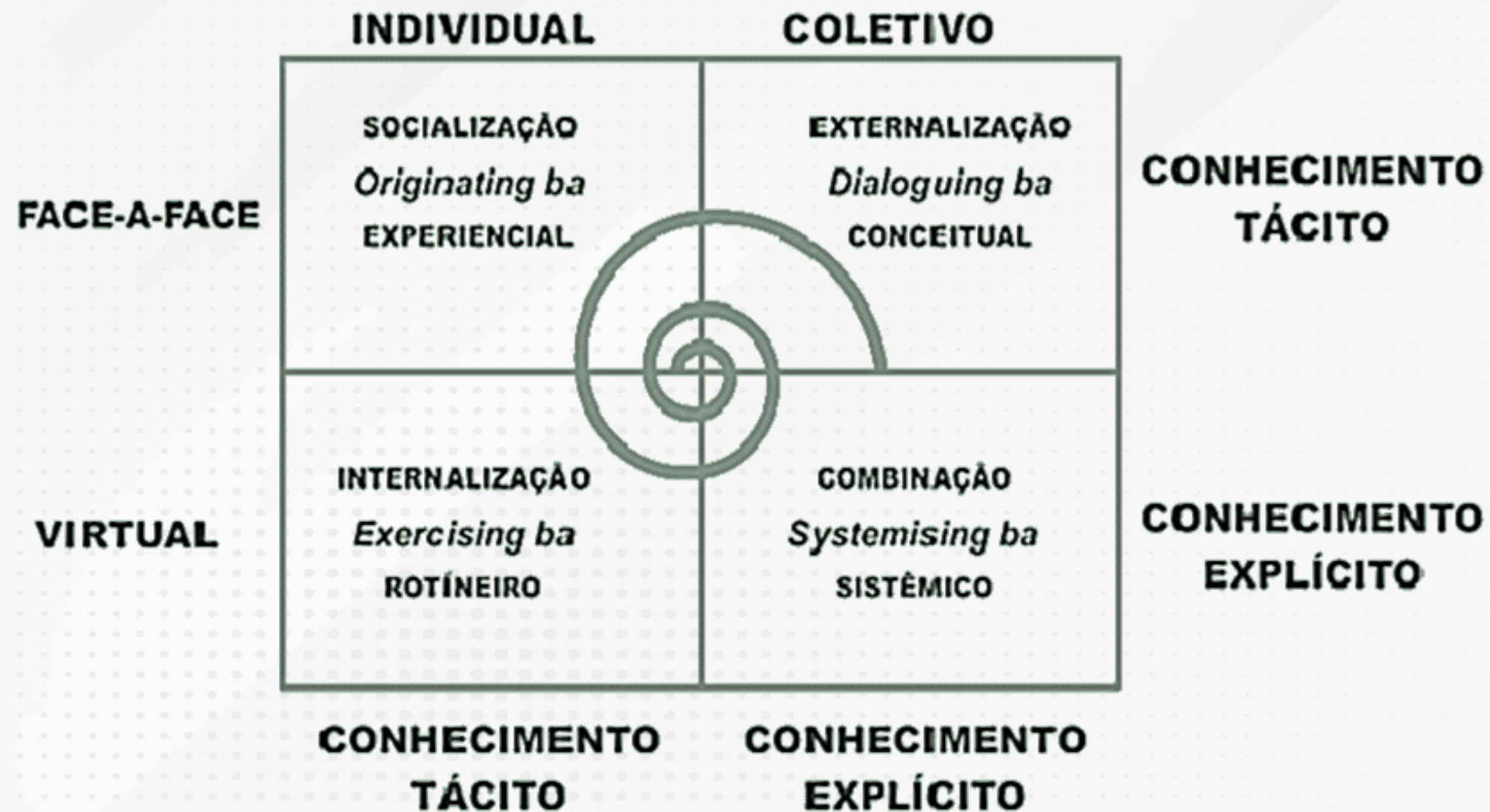
gerados, a partir das palavras-chave selecionadas do material recolhido.

Relacionar os agregadores/conceitos

que foram gerados, a partir das palavras-chave selecionadas do material recolhido da empresa em estudo.

MÉTODOS PARA OBTER OS RESULTADOS

Modos de Conversão do Conhecimento em Ba

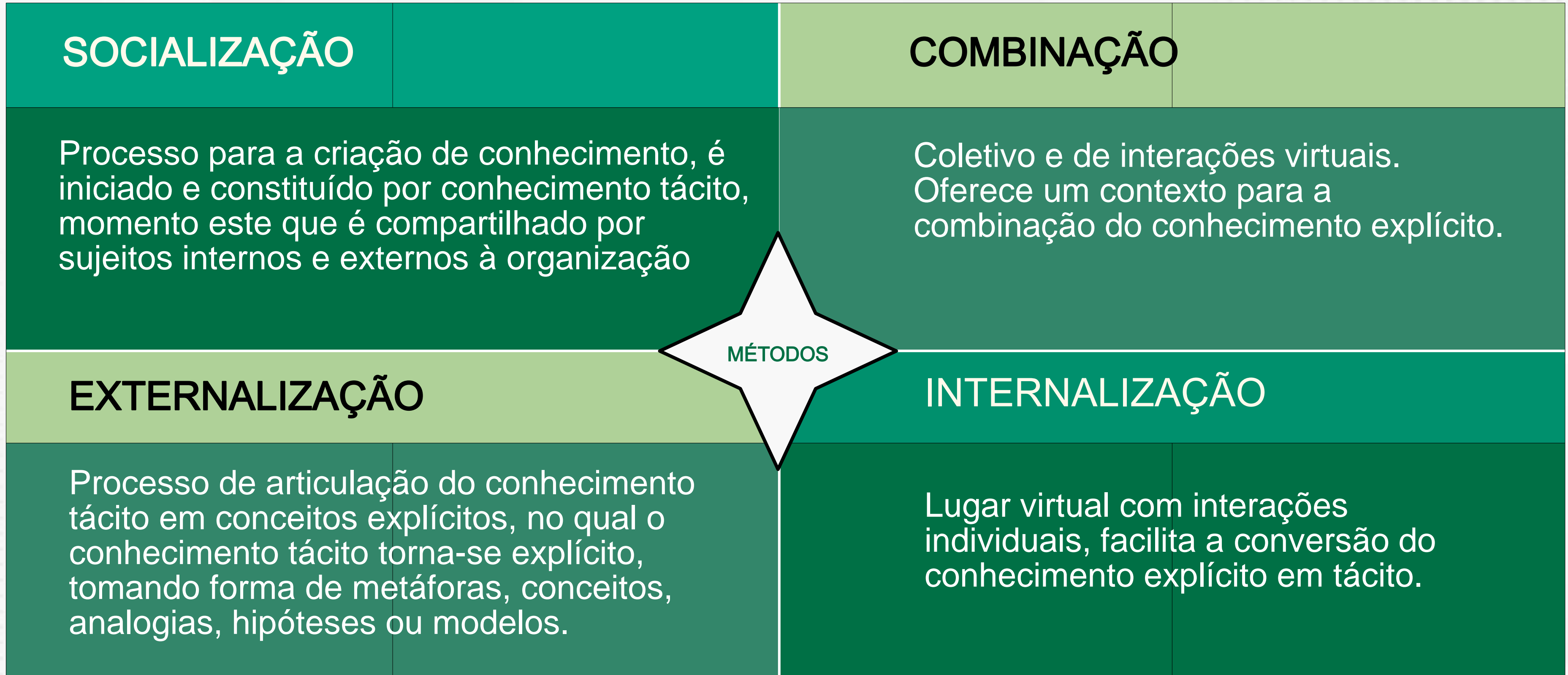


O conceito de Ba unifica o espaço físico, espaço virtual e espaço mental, promovendo a liberação do conhecimento tácito no ambiente. **Nonaka, Toyama e Konno (2000).**

Agregadores/Conceitos advindos da análise dos dados da pesquisa - Ancorados nos Modos de Conversão do Conhecimento em Ba.



MÉTODOS PARA OBTER OS RESULTADOS



CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	AGREGADORES/CONCEITOS	BASE TEÓRICA
SOCIALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver competências com foco em resultados; Fortalecer o capital humano da organização; Atendimento monitorado por meio dos resultados operacionais; Mapa Estratégico como síntese da estratégia organizacional. 	Nonaka e Takeuchi (2009).
EXTERNALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo de Desdobramento da Estratégia, ação orientadora; Plano de Acompanhamento Individual (PADI), obtenção de objetivos. 	Nonaka e Takeuchi (2009).
COMBINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Reunião de acompanhamento estratégico (RAE), reunião estratégica; Gestão Orientada para Resultados (GEOR); Excelência dos Resultados; Organização focada no empreendedorismo e nos pequenos negócios. 	Nonaka e Takeuchi (2009).
INTERNALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Excelência em Gestão, oportunidades de melhoria. 	Nonaka e Takeuchi (2009).

Fonte: Elaborado pela autora.

MÉTODOS PARA OBTER OS RESULTADOS

Agregadores/Conceitos advindos da análise dos dados da pesquisa - Ancorados nos Modos de Conversão do Conhecimento em Ba.



MÉTODOS PARA OBTER OS RESULTADOS

RESULTADOS

Visão da organização em estudo como uma entidade dialética.

A criação do conhecimento suportada através de um conjunto de processos específicos e identificáveis, como demonstrado através dos dados extraídos da pesquisa.

Processo condutor de elementos que subsidiarão o modelo conceptual proposto por este projeto.

Construir a partir dos processos identificáveis dos dados extraídos da pesquisa, uma plataforma suportada no modelo teórico SECI, nominada por - Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como Processo Sintetizador.

Interação, como processo sintetizador, entre o conhecimento tácito e o explícito, como também entre a organização e o ambiente, de acordo com a proposta de Nonaka, Toyama e Konno (2000) dos Modos de Conversão do Conhecimento em Ba.

As interações com o ambiente criam e ampliam o conhecimento através da conversão do conhecimento tácito e explícito, iniciando a criação do conhecimento com o processo da socialização.

Proporcionando a conversão do novo conhecimento através das experiências compartilhadas na interação social do dia a dia.

MÉTODOS PARA OBTER OS RESULTADOS

OBJECTIVO

Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como processo Sintetizador.

Conhecer a evolução das iniciativas da organização na área de Gestão do Conhecimento, conforme observado através dos dados extraídos da pesquisa.



Este modelo comporta quatro etapas, oriundas do desenvolvimento de uma base de matrizes construídas a partir da aplicação do modelo SECI, cujos constructos formaram a base teórica para a proposta da plataforma Epacoba - Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em Ba.

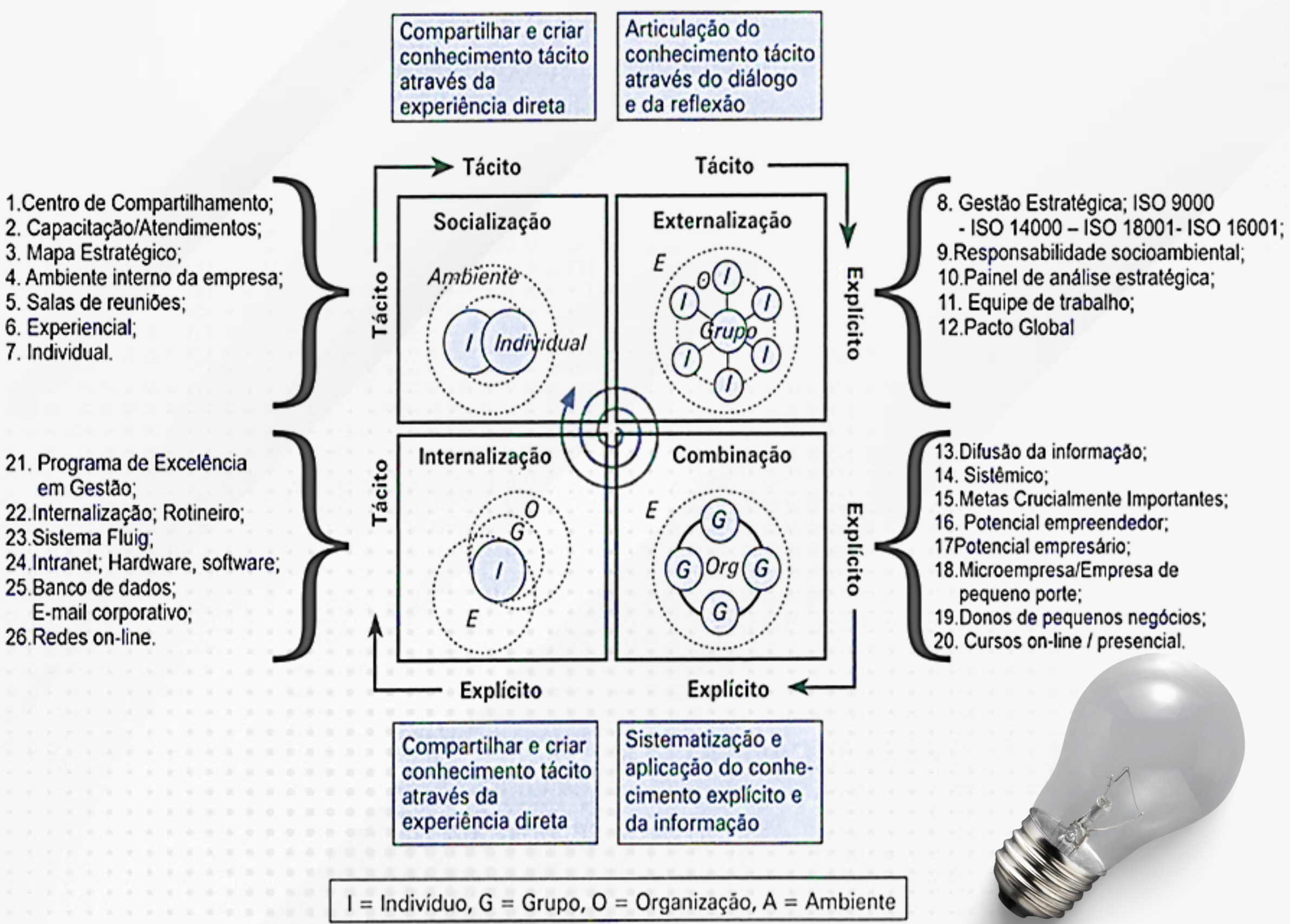
Perceber a dinâmica da gestão da informação da organização.

Subsidiar a geração da plataforma proposta de um Espaço de Partilha do Conhecimento suportado no conceito de Ba



MÉTODOS PARA OBTER OS RESULTADOS

Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como Processo Sintetizador.



A partir da análise dos procedimentos efetuados pela organização em estudo, foi possível estabelecer parâmetros construtivos dos Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como Processo Sintetizador.

MÉTODOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

RESULTADOS

Agregadores extraídos dos dados da pesquisa para a composição dos Modos de Conversão do Conhecimento como Processo Sintetizador

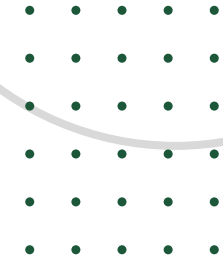
Pontuou que os processos para o desenvolvimento do conhecimento nos diferentes projetos são captados, reunidos, armazenados em banco de dados, preservados e recuperados.

Afirmou o status de empresa dialética no desempenho do importante papel que exerce no contexto empresarial brasileiro.

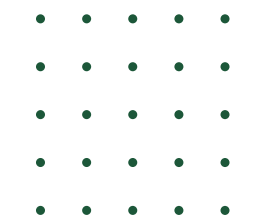
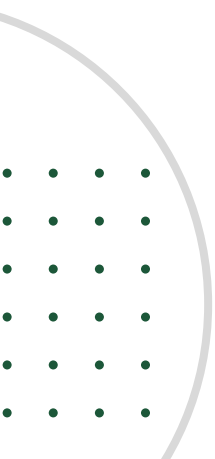
Evidenciou que os projetos essenciais de apoio ao fluxo de conhecimento, como recursos humanos, políticas de provimento de pessoal e os diversos programas orientados para a excelência de gestão, no estudo em questão, são identificados como ações facilitadoras do fluxo de conhecimento.

Observou que a empresa em estudo alinha a eficiência e a eficácia do processo operacional na geração da promoção, criação e no intercâmbio do conhecimento.

Evidenciou a convergência de planilhas gerando os fluxos entre os atores do sistema operacional em estudo.



04 PROPOSTA DE MODELO



MODELO PROPOSTO



*Espaço de Partilha do
Conhecimento suportado em Ba*

MODELO PROPOSTO PARA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE BA NUMA EMPRESA

O modelo proposto para aplicação e criação de um ambiente que proporcione a partilha de conhecimento suportado em Ba, está ancorado em base teórica dos autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Nonaka e Takeuchi (2008).

“O aspecto importante é que a boa estratégia exige mais do que modelos e abordagens tradicionais, ela se baseia na capacitação para o conhecimento, e não apenas em metas gerenciais rígidas.” (Von Krogh, Ichijo e Nonaka 2001)



MODELO PROPOSTO E PROVA DE CONCEITO

- ❑ A criação eficaz do conhecimento depende de um contexto promotor.
- ❑ Contexto promotor é o espaço compartilhado que favorece às relações emergentes entre os membros da organização, e que este contexto organizacional pode ser caracterizado como físico, mental, virtual ou, possivelmente, os três juntos - esta é a proposta do Ba (ou lugar).
- ❑ Cinco promotores cuja presença influencia sobremaneira no processo de criação e partilha do conhecimento organizacional.



MODELO PROPOSTO E PROVA DE CONCEITO

PRIMEIRO PROMOTOR: INCUTIR UMA VISÃO DO CONHECIMENTO

Comprometimento com a trajetória - A alta administração deve estar fortemente comprometida com a visão do conhecimento.



Fecundidade - “a visão do conhecimento deve instigar novos pensamentos, ideias, frases e iniciativas”, (Von Krogh e Roos (1995)).



Especificação do Estilo - a escolha do estilo deve ser compatível com os valores e práticas da organização.



É a razão de ser de uma estratégia de avanço. Critérios que caracterizam uma visão do conhecimento eficaz:

Foco na reestruturação do Sistema de Conhecimento Vigente - a visão do conhecimento deve ir além da experiência resultante de sucessos passados quando se trata de usar com eficácia o conhecimento organizacional.



Foco na Reestruturação do Atual Sistema de Tarefas - A visão do conhecimento é uma ferramenta importante no propósito de apoio à empresa no sentido de rearrumar o conhecimento de maneira nova.



MODELO PROPOSTO E PROVA DE CONCEITO

SEGUNDO PROMOTOR: GESTÃO DE CONVERSÇÕES

Facilitador das comunicações entre os membros da organização e a comunicação com os não integrantes da organização (fornecedores, intermediários e clientes), criando o Ba para a comunicação.

Quatro princípios norteadores da gestão de conversações, **(Von Krogh, Ichijo e Nonaka 2001)**.

01

ESTIMULAR ATIVAMENTE A PARTICIPAÇÃO

02

DEFINIR AS REGRAS DE ETIQUETA PARA CONVERSAS

03

EDITAR AS CONVERSAS DE MANEIRA APROPRIADA

04

FOMENTAR A LINGUAGEM INOVADORA

MODELO PROPOSTO E PROVA DE CONCEITO

TERCEIRO PROMOTOR: MOBILIZAÇÃO DE ATIVISTAS DO CONHECIMENTO

Ativistas do conhecimento atuam como os facilitadores na criação e justificção de conceitos e desenvolvimento de protótipos.

Por funcionalidade, **Nonaka e Takeuchi (2008)**, nomeiam seis propósitos para este terceiro promotor do conhecimento:

1. Foco e inicialização da criação do conhecimento.

2. Tempo e custos reduzidos para a criação do conhecimento.

3. Alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a organização.

4. Melhoramento das condições daqueles envolvidos na criação do conhecimento, relacionando as suas atividades com o quadro geral da empresa.

5. Preparação dos participantes da criação do conhecimento para as tarefas nas quais o seu conhecimento é necessário.

6. Inclusão da perspectiva da micro comunidade no debate mais amplo da transformação organizacional.

MODELO PROPOSTO E PROVA DE CONCEITO

QUARTO PROMOTOR: CRIAÇÃO DO CONTEXTO CORRETO

Por definição, a criação do contexto correto examina as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento.

Influencia a maneira como o conhecimento tácito é compartilhado nas microcomunidades, a criação dos conceitos e os protótipos resultantes que são construídos, impactando como os conceitos são justificados organizacionalmente.

Ichijo (2008), esclarece que este é o momento que envolve estruturas organizacionais fomentando sólidos relacionamentos, como também uma colaboração eficaz, considerando o caráter multidisciplinar do conhecimento no contexto pós-moderno.

O impacto da criação do contexto correto é bastante expressivo sobre como os conceitos e os protótipos são construídos (**Ichijo, 2008**).

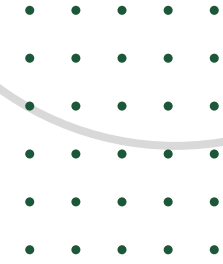
MODELO PROPOSTO E PROVA DE CONCEITO

QUINTO PROMOTOR: GLOBALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO LOCAL

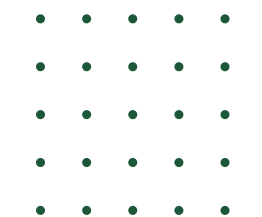
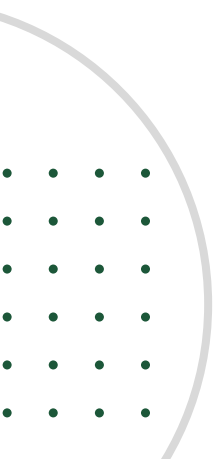
Neste momento de globalização, é crucial para a vantagem competitiva de uma organização que o conhecimento criado em uma determinada unidade local seja disseminado às demais unidades com rapidez e eficácia.

A globalização local é desafiadora e destaca a importância do papel do administrador da sede corporativa, como também dos administradores locais na cooperação para a concretização da globalização local (Ichijo, 2008).

A promoção do conhecimento, este conjunto de cinco capacitadores, engloba um conjunto de atividades organizacionais, as quais fazem parte deste processo, os clientes, fornecedores e os parceiros.



05 ANÁLISE DOS RESULTADOS



ANÁLISE DE RESULTADOS

ANÁLISE EM FUNÇÃO DOS CAPACITADORES PROPOSTOS

Retomando o modelo EPACOBA - Espaço de Partilha de Conhecimento suportado em Ba, é apresentada a seguir, uma análise organizada de acordo com os cinco capacitadores propostos pelo modelo: visão; partilha; mobilização; criação; e globalização.

ANALISANDO O PRIMEIRO CAPACITADOR: VISÃO

A importância e relevância da visão estratégica do conhecimento é vital, conforme expressam os autores estudados, para o sucesso dos negócios ao nível corporativo.

Através dos agregadores extraídos da pesquisa, para esse fundamento, percebe-se:

- Postura incentivadora e motivadora da organização, para com o processo de gestão;
- Conta com os atributos necessários para a construção da Visão do Conhecimento, de forma clara e focalizada e que, sobretudo, possa ser amplamente difundida.

ANALISANDO O SEGUNDO CAPACITADOR: PARTILHA

Como verificado através dos agregadores extraídos dos dados da pesquisa, ficaram evidenciados alguns dos valores da organização, sublinhados como:

- ❑ Excelência, abertura, confiança, trabalho em equipa e maestria, como também forte cultura organizacional.
- ❑ Estes fatores respaldam a capacitação do conhecimento.
- ❑ Assim, acredita-se que este contributo possa fortalecer e contribuir de forma eficaz para um contexto capacitante ou ba eficaz na organização.

ANALISANDO O TERCEIRO CAPACITADOR: MOBILIZAÇÃO

Mobilização de ativistas do conhecimento - este capacitador não foi percebido nas entrevistas. Tal pode identificar uma lacuna a ser preenchida.

ANALISANDO O QUARTO CAPACITADOR: CRIAÇÃO

Como detectado através dos resultados das entrevistas, a organização dispõe:

- ❑ Contextos envolvendo a estrutura organizacional, que possibilita fortes relacionamentos com os órgãos públicos com respostas de colaboração produtiva e eficaz, condizente com o contexto de Ba, aquele que fomenta novos relacionamentos.

O facto de a organização ter algumas das suas ações suportadas por ISO, demonstra efetivamente fortes laços de responsabilidade socioambiental e também cultural, condizentes com o processo de criação de conhecimento.

“(...) todo processo de criação de conhecimento depende de gerentes sensíveis e conscientes, que estimulem o desenvolvimento de um contexto social em que o conhecimento se mantenha em constante evolução” (Von Krogh, Ichijo e Nonaka 2001).

ANALISANDO O QUINTO CAPACITADOR: GLOBALIZAÇÃO

A promoção de intercâmbios para a transferência do conhecimento global é algo muito mais fácil de falar do que de praticar. (**Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001**).

A globalização do conhecimento local é de facto, um grande desafio; trata-se de uma das responsabilidades mais importantes dos gerentes organizacionais.

A organização em estudo, conforme detectado nos dados da pesquisa, conta com três fortes agregadores que constituem o alicerce deste capacitador:

- ❑ Sistemas Observatório (sistema que permite pesquisas internas e externas);
- ❑ Sistema de Gerenciamento Eletrónico de Dados (FUIG) Sistema de Gerenciamento Eletrónico de Documentos;
- ❑ Suporte técnico de TI. Destaca-se outro agregador, cujo intercâmbio externo de conhecimento entre a organização e os seus parceiros como associações, cooperativas, entidades do governo.



Em uma economia global, onde o conhecimento é considerado um ativo corporativo importante, podendo até se tornar a maior vantagem competitiva de uma organização;

Conclui-se que o entendimento de formas de como o gerir e, principalmente, efetuar o seu compartilhamento, subsidiará as organizações com instrumentos capazes para a obtenção de valor e competitividade.

CONSIDERANDO OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

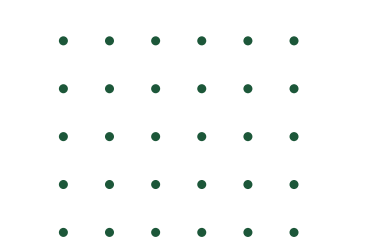
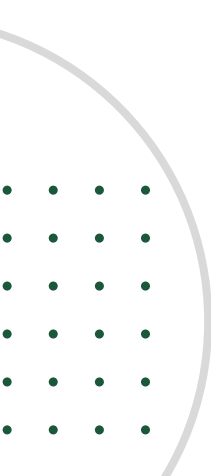
Estudou-se o modelo teórico de fluxos de informação estruturado para o modelo em Ba, mapeando e verificando como estes fluxos ocorrem a partir de três pilares:

Gestão do Conhecimento Organizacional;
Espaços dos Fluxos Informacionais e Sistema de Informação,

Visando com esta abordagem perceber o desenvolvimento das diretrizes da organização em estudo, suporte necessário à construção da proposta deste trabalho.



06 CONCLUSÃO



CONCLUSÕES

O modelo conceitual **EPACOBA** - proposto neste trabalho de investigação, consubstancia o principal contributo com a perspectiva de que possa ser também aplicado a empresas e organizações inovadoras.

Tendo como base o modelo conceitual proposto EPACOBA, pretende-se

- ❑ A aplicação do método Epacoba possa abrir uma perspectiva de como ocorrem as relações entre os colaboradores da organização e, a partir daí, gerar estratégias que beneficiem e incentivem o compartilhamento de conhecimento na organização, potencializando o desenvolvimento de empreendedorismo inovador organizacional.
- ❑ Mapear no ambiente empresarial o fluxo de conhecimento, potencializando a estruturação de sistema de incentivos por compartilhamento de conhecimento.

CONCLUSÕES

- ❑ Localizar e captar os conhecimentos organizacionais valiosos, identificado no conteúdo do conhecimento dentro da organização. Minimizando os riscos de perda de ativos críticos de conhecimento tácito.
- ❑ Tornar o conhecimento existente na organização facilmente acessível, prospectar eficiências e novo conhecimento em desenvolvimento em toda a organização.
- ❑ Gerar condições para a criação de novo conhecimento que possibilite inovações bem-sucedidas.
- ❑ Que o conhecimento original seja recriado sob nova forma, desencadeando, talvez, uma outra rodada de inovações, como elemento chave de orientação ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

LIMITAÇÕES E TRABALHO FUTURO

Alguns desafios estratégicos foram mencionados pelos autores estudados, como fonte de obstáculos a serem considerados ao desfasamento entre o realizado e o desejado. Conforme mencionado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), tais barreiras podem ser classificadas como:

- ❑ Barreiras Estratégicas: falta de visão do conhecimento, podendo significar uma grande resistência à criação de contextos capacitantes eficazes na empresa;
- ❑ Barreiras Organizacionais: processos e sistemas de TI não compatíveis com a empresa. Sistemas de mensuração do desempenho, desestimulante ao compartilhamento do conhecimento individual em benefício da empresa;
- ❑ Barreiras de Processos: processos de captação de conhecimento ineficaz, moroso e garantia de qualidade questionável;

LIMITAÇÕES E TRABALHO FUTURO

- ❑ Barreiras de infraestrutura: espaço físico para reuniões inadequadas e insuficiência de oportunidades de treino;
- ❑ Barreiras Culturais: a cooperação intelectual deve ser intensamente encorajada, ao mesmo tempo fomentando as parcerias na implementação;
- ❑ Barreiras Individuais: conseguir que um grupo de pessoas compartilhe e crie conhecimentos, exige profunda compreensão de seus fatores de motivação.

Entende-se que a conscientização organizacional com relação às barreiras citadas, é o início necessário para a trajetória rumo à capacitação do conhecimento empresarial.

RECOMENDAÇÕES

Cultura organizacional que enfatize a inovação;

Mentalidade de compartilhamento de conhecimento;

Processos internos apoiadores;

Tecnologias de informação e Ba de base digital, compatíveis aos objetivos da empresa;

Visão do Conhecimento clara;

Altos níveis de solicitude;

Gestão no nível corporativo da socialização do conhecimento individual tácito, permitindo a sua continuidade, como também a promoção da inovação;

Ba adequado;

Habilidades em conversas (intercâmbio do conhecimento);

Globalização do Conhecimento local.

Mobilização dos Ativistas do Conhecimento;

PUBLICAÇÕES REALIZADAS

2018 - Artigo

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2018). Fluxo Informacionais: Interligações de Processos de Informação e Conhecimento. Dia do Doutorado em Ciências da Informação, ramo Tecnologia, Sistemas e Gestão da Informação. 20 de Julho. Universidade Fernando Pessoa.

2019

Relatório Interno

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2019). Gestão do Conhecimento, considerando os fluxos informacionais em contexto de fluidez - uma investigação prévia. Relatório Interno 2/2019. *TRS Tecnologia, Redes e Sociedade. Março. Universidade Fernando Pessoa.

Artigos

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2019). A Gestão do Conhecimento em face dos Fluxos Informacionais em contexto de fluidez – Uma investigação em uma organização civil sem fins lucrativos. Sessão 12 - ISM - Information Systems Management/ Gestão de Sistemas de Informação. 16ª International Conference on Information systems and Technology Management (CONTECSI). 29 a 31 de Maio. USP, Universidade de São Paulo, Brasil. ISSN 2448-1041.

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2019). Empreendedorismo como valor à inovação e à criação do conhecimento. Atas do congresso, pp 1242-1245. 26th APDR Congress. Evidence-based territorial policymaking: formulation, implementation and evaluation of policy. APDR. July 4-5. University of Aveiro, Portugal. ISBN 978-989-8780-07-2

2020 - Artigo

Carvalho, L. e Gouveia, L. (2020). Entrepreneurship as a Value for Innovation and Knowledge Creation. *Journal of Business and Economics (JBE)*. March 2020, Volume 11, No. 3, pp. 259-264. USA. Academic Star Publishing Company. ISSN 2155-7950. DOI: 10.15341/jbe(2155-7950)/03.11.2020/002

2022 - Capítulo de Livro

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2022). *Inovação Recombinante: Uma Forma de Apoio à Produção de Novas Ideias no Processo Empreendedor*. Araújo, P. e Gouveia, L. (2022). Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Tecnologia. Capítulo 3, pp 37-48. Belo Horizonte: Conhecimento Editora, 2022. ISBN: 978-65-5387-000-0.

2023 Capítulos de Livro

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2023). A Gestão do Conhecimento Organizacional: uma breve discussão do conceito. Araújo, P.; Gouveia, L. e Araújo, D. (2023). A participação colaborativa na empresa: contribuições da administração e do digital. Paideia. Belo Horizonte: Conhecimento Editora. ISBN: 978-65-5387-177-9.

Carvalho, M. e Gouveia, L. (2023). As Organizações e o Conhecimento. Araújo, P.; Gouveia, L. e Araújo, D. (2023). A participação colaborativa na empresa: contribuições da administração e do digital. Paideia. Belo Horizonte: Conhecimento Editora. ISBN: 978-65-5387-177-9.