

# Perspectivas em Engenharia, mídias e gestão do conhecimento

VOLUME II

EDUARDO ZEFERINO MAXIMO  
GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS  
JOÃO ARTUR DE SOUZA  
LUANA EMMENDOERFER  
NERI DOS SANTOS  
PALMYRA FARINAZZO REIS REPETTE  
RICARDO PEREIRA  
ORGANIZADORES



Pantanal Editora

2021

**Eduardo Zeferino Maximo**  
**Gisely Jussyla Tonello Martins**  
**Luana Emmendoerfer**  
**João Artur de Souza**  
**Neri dos Santos**  
**Palmyra Farinazzo Reis Repette**  
**Ricardo Pereira**  
(Organizadores)

**Perspectivas em Engenharia, Mídias e**  
**Gestão do Conhecimento**  
**Volume II**



Pantanal Editora

2021

Copyright© Pantanal Editora  
Copyright do Texto© 2021 Os Autores  
Copyright da Edição© 2021 Pantanal Editora  
Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo  
Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera  
Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora

Edição de Arte: A editora. Imagens de capa e contra-capa: Canva.com

Revisão: O(s) autor(es), organizador(es) e a editora

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – OAB/PB
- Profa. Msc. Adriana Flávia Neu – Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
- Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – IF SUDESTE MG
- Profa. Msc. Aris Verdecia Peña – Facultad de Medicina (Cuba)
- Profa. Arisleidis Chapman Verdecia – ISCM (Cuba)
- Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo - UEA
- Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu – UNEMAT
- Prof. Dr. Carlos Nick – UFV
- Prof. Dr. Claudio Silveira Maia – AJES
- Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – UFGD
- Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva – UEMS
- Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos – IFPA
- Prof. Msc. David Chacon Alvarez – UNICENTRO
- Prof. Dr. Denis Silva Nogueira – IFMT
- Profa. Dra. Denise Silva Nogueira – UFMG
- Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão – URCA
- Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves – ISEPAM-FAETEC
- Prof. Me. Ernane Rosa Martins – IFG
- Prof. Dr. Fábio Steiner – UEMS
- Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez (Colômbia)
- Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles – UNAM (Peru)
- Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira – IFRR
- Prof. Msc. Javier Revilla Armesto – UCG (México)
- Prof. Msc. João Camilo Sevilla – Mun. Rio de Janeiro
- Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales – UNMSM (Peru)
- Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski – UFMT
- Prof. Msc. Lucas R. Oliveira – Mun. de Chap. do Sul
- Prof. Dr. Leandris Argentel-Martínez – Tec-NM (México)
- Profa. Msc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan – Consultório em Santa Maria
- Prof. Msc. Marcos Pisarski Júnior – UEG
- Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla – UNAM (Peru)
- Profa. Msc. Mary Jose Almeida Pereira – SEDUC/PA
- Profa. Msc. Nila Luciana Vilhena Madureira – IFPA
- Profa. Dra. Patrícia Maurer
- Profa. Msc. Queila Pahim da Silva – IFB
- Prof. Dr. Rafael Chapman Auty – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke – UFMS
- Prof. Dr. Raphael Reis da Silva – UFPI
- Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo – UEMA

- Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca – UFPI
- Prof. Msc. Wesclen Vilar Nogueira – FURG
- Profa. Dra. Yilan Fung Boix – UO (Cuba)
- Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – UFT

#### Conselho Técnico Científico

- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Esp. Tayronne de Almeida Rodrigues
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

#### Ficha Catalográfica

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b> <b>(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
P466	<p>Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento [livro eletrônico]: volume II / Organizadores Eduardo Zeferino Maximo... [et al.]. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2021. 164p.</p> <p>Formato: PDF            Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader            Modo de acesso: World Wide Web            ISBN 978-65-88319-45-1            DOI <a href="https://doi.org/10.46420/9786588319451">https://doi.org/10.46420/9786588319451</a></p> <p>1. Engenharia – Pesquisa – Brasil. 2. Gestão do conhecimento. I. Maximo, Eduardo Zeferino. II. Martins, Gisely Jussyla Tonello. III. Emmendoerfer, Luana. IV. Souza, João Artur de. V. Santos, Neri dos. VI. Repette, Palmyra Farinazzo Reis. VII. Pereira, Ricardo.</p> <p style="text-align: right;">CDD 620</p>
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

O conteúdo dos e-books e capítulos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do(s) autor (es) e não representam necessariamente a opinião da Pantanal Editora. Os e-books e/ou capítulos foram previamente submetidos à avaliação pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação. O download e o compartilhamento das obras são permitidos desde que sejam citadas devidamente, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais, exceto se houver autorização por escrito dos autores de cada capítulo ou e-book com a anuência dos editores da Pantanal Editora.



#### **Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000. Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.  
 Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Santa Catarina destaca-se nacionalmente como um Estado inovador, berço de startups e com um pólo tecnológico em amplo desenvolvimento. Também, dotado de belezas naturais e um litoral encantador, é um dos principais destinos turísticos do Brasil. Esse contexto, aliado à peculiaridade de abrigar um povo empreendedor caracteriza o Estado Catarinense como um dos mais desenvolvidos (social e economicamente) do país.

Em consonância com essa realidade, o livro *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento*, em seu segundo volume, traz dez capítulos que tratam de temas relacionados à startups, turismo, empreendedorismo, gestão do conhecimento, gestão de processos, nudge no design de conteúdo e cidades inteligentes. O livro é fruto da compilação de trabalhos de pesquisadores e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

O capítulo de abertura do Volume II trata de capacidade absorptiva em startups, em especial visa compreender como essas organizações desenvolvem sua capacidade de absorção de conhecimentos a fim de manter-se competitivas em processo contínuo de inovação. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, o estudo demonstra que as startups desenvolvem sua capacidade absorptiva por meio das interações com organizações já estabelecidas. Assim, como recomendações futuras, sugere-se a investigação da capacidade absorptiva das startups em redes interorganizacionais de aprendizagem, como um modo de potencialização do seu aprendizado.

O Segundo capítulo, ainda tratando de startups, traz para discussão o Lean Startup, método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação de organizações intensivas em conhecimento. As empresas para se adaptarem às novas exigências do mercado precisam migrar do modelo organizacional típico da era industrial para o modelo organizacional próprio da era do conhecimento e, para tanto, passa a ser necessário não só contemplar os avanços tecnológicos como integrar no seu ciclo de processos a abordagem interdisciplinar para geração de valor e competitividade. Assim, este capítulo, por meio de uma revisão sistemática da literatura aprofunda as questões relacionadas à metodologia Lean Startup, que têm demonstrado uma elevada capacidade de dinamismo e agilidade para identificar as alterações no ambiente de negócio e converter essa percepção em produtos e serviços que atendam às necessidades reais dos consumidores/clientes.

O terceiro capítulo, por sua vez, é um estudo de caso em uma startup sediada em Florianópolis. O estudo visa compreender como a comunicação interna impacta a gestão da inovação em empresas desse tipo.

O quarto capítulo aborda como o design de serviços pode contribuir para aproveitar o potencial de projetos de serviços de destinos turísticos, melhorando a competitividade, qualidade e cocriação de valor aos usuários. Por meio de uma revisão integrativa de literatura, o estudo buscou analisar como destinos turísticos podem se beneficiar do design de serviços, além de identificar as relações da sua aplicabilidade.

O quinto capítulo, ainda tratando de turismo, mostra como a governança multinível, por meio dos seus elementos, pode contribuir para o desenvolvimento de destinos turísticos, a partir de um estudo de caso em um Estado do Sul do Brasil. O estudo constatou que o formato desenvolvido apresenta características que apontam para o modelo de MultiGov, o que dá autonomia e funcionalidade para o planejamento e execução das ações.

O sexto capítulo, por sua vez, compara a bibliografia disponível sobre empreendedorismo social e a experiência de um monge zen-Budista para analisar as características que definem um empreendedor social. Os resultados do estudo mostram um choque de valores entre o empreendedorismo social e o convencional, revelando a necessidade de se estudar o empreendedorismo social como um tipo de trabalho que visa beneficiar as pessoas, e que não pode ser mensurado por valores de mercado.

O sétimo capítulo busca, por meio de uma revisão integrativa de literatura, identificar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público. O estudo evidencia a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e o coaching e sugere caminhos para que se possa avançar na relação entre GC e coaching no serviço público.

No oitavo capítulo analisa-se o nível de maturidade em Gestão de Processos de Negócios (BPM) de uma organização pública, sob a perspectiva da GC. Para tanto, uma avaliação da relação entre maturidade em BPM e desempenho organizacional foi conduzida no Instituto Federal Catarinense (IFC). Utilizou-se, ainda, o modelo GCiBPM (Sena, 2015) para relacionar os resultados da avaliação com as fases da GC. Os resultados indicaram que a GC pode contribuir para a melhoria dos processos, potencializando o uso deste recurso e o alinhamento estratégico.

No penúltimo capítulo deste Volume, buscou-se identificar os elementos nudges utilizados no aplicativo de ensino de idiomas Duolingo para engajar os usuários. Discutiu-se os conceitos de design de conteúdo, arquitetura da escolha e nudges, para a compreensão da importância do elemento nudge para o engajamento dos alunos tendo como referência autores como Afify (2018), Bieging & Busarello (2014), Silva (2007) e Thaler (2019). A partir do estudo realizado, foi possível perceber que o aplicativo utiliza elementos nudges desde o cadastro para prender a atenção do leitor e fazê-lo iniciar seu percurso de aprendizado e, durante o uso do aplicativo, faz uso de diversos elementos nudges em vários momentos para manter o usuário engajado.

O Capítulo que encerra o volume 2 do livro *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento* busca, por meio de uma revisão sistemática, os conceitos e definições utilizados pelos pesquisadores para o termo Smart City; e mapear características e pensamentos convergentes destes pesquisadores, buscando entender e contribuir para o delineamento de um conceito global de Cidade Inteligente. Entre os principais resultados do estudo está o mapeamento de cinco características convergentes na definição de uma Cidade Inteligente: i) TICs; ii) pessoas; iii) sustentabilidade; iv) urbanização; e v) governança.

**Eduardo Zeferino Maximo**  
**João Artur de Souza**  
**Ricardo Pereira**

## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>7</b>
Capacidade Absortiva em <i>Startups</i> : uma revisão sistemática	7
<b>Capítulo II</b>	<b>21</b>
<i>Lean Startup</i> : um método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento	21
<b>Capítulo III</b>	<b>36</b>
Inovação e comunicação interna em startups: o caso da <i>Involves</i>	36
<b>Capítulo IV</b>	<b>47</b>
<i>Design</i> de serviços e de experiências em destinos turísticos: resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa	47
<b>Capítulo V</b>	<b>61</b>
O modelo de governança multinível para o desenvolvimento de destinos turísticos	61
<b>Capítulo VI</b>	<b>75</b>
Unindo pessoas com o silêncio: os valores do empreendedorismo social e a trajetória de um monge budista	75
<b>Capítulo VII</b>	<b>87</b>
Relação entre práticas de gestão do conhecimento e coaching no setor público: uma revisão sistemática de literatura	87
<b>Capítulo VIII</b>	<b>100</b>
A maturidade em gestão de processos de negócios sob a perspectiva da gestão do conhecimento	100
<b>Capítulo IX</b>	<b>117</b>
O Nudge no design de conteúdo no aplicativo de idiomas Duolingo	117
<b>Capítulo X</b>	<b>128</b>
Cidades Inteligentes: Percepções e Definições em uma Análise Sistemática da Literatura	128
<b>Índice remissivo</b>	<b>147</b>
<b>Sobre os organizadores</b>	<b>148</b>
<b>Sobre os Autores</b>	<b>153</b>

# ***Lean Startup*: um método direcionado para agilidade e dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento**

 10.46420/9786588319451cap2

Rodrigo Guerra Garcia<sup>1\*</sup>   
Rogério Cid Bastos<sup>2</sup> 

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, uma onda de inovação aberta que apostou nas *startups* como mecanismos de inovação corporativa ganhou força e fez com que muitas empresas realinhassem seu modelo organizacional nessa direção, sob os mais variados formatos. Não obstante, mesmo considerando que a inovação deva ser um componente estratégico, a viabilidade da *startup* é dificultada por uma série de variáveis que acabam desidratando até mesmo os bons projetos.

Atualmente, lançar um novo negócio, seja uma pequena empresa, seja uma iniciativa dentro de uma grande corporação, tem sido um grande desafio. Nesse contexto, a própria atividade regulatória do Estado, muitas vezes, não está preparada para as novas soluções advindas da tecnologia. Recentemente, o Fórum Econômico Mundial reviu os indicadores que compõem o Índice de Competitividade Global, para inserir justamente elementos relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação às mudanças. Isso demonstra a estreita relação entre a atuação regulatória do Estado e o fomento de organizações empreendedoras, inseridas em um ambiente de negócio propício à criatividade e à inovação.

Segundo estimativa da Associação Brasileira de Startups (ABStartup), em todo Brasil houve uma evolução significativa do quantitativo de *startups*. A pesquisa realizada pela ABStartup buscou fazer uma radiografia do ecossistema brasileiro, apontando que foram desenvolvidas no Brasil empresas com status de unicórnios, ou seja, cujo valor de mercado supera o valor de US\$ 1 bilhão, como os pioneiros *Nubank* (serviços financeiros), *PagSeguro* e o aplicativo de transporte *99*. Em 2020, estima-se que o número de *startups* brasileiras seja superior a 13.570, conforme base dos dados do ecossistema brasileiro.

Observa-se que muitas empresas estão direcionando seus investimentos para criação de novas *startups* ou até mesmo fazendo adoção de alguns *insights* desse modelo para implementar internamente em

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC.

<sup>2</sup> Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Pró-reitor da Pró-reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

\* Autor correspondente: rodrigoguerra1979@gmail.com.

suas empresas, as denominadas ‘*startups internas*’. As práticas de utilização das *startups* têm demonstrado uma elevada capacidade dinâmica e agilidade necessária para identificar as alterações no ambiente de negócio e converter essa percepção em produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado (Teece, 2007).

Um fator que tem se mostrado como diferencial para o sucesso dessas organizações é a utilização do método *Lean Startup* (*Startup Enxuta*) na implantação de produtos e serviços, cujos resultados têm possibilitado a mitigação do desperdício de tempo e de recursos, contribuindo, dessa forma, para o atendimento dos padrões de sustentabilidade organizacional. A metodologia *Lean Startup* tem alcançado importância crescente nos últimos anos, mas ainda há poucas investigações acadêmicas sobre o método (Gustafsson; Qvillberg, 2012).

Assim, o estudo se propõe a ampliar a compreensão da metodologia *Lean Startup* e investigar quais as contribuições que a metodologia *Lean Startup* pode gerar para as organizações no processo de inovação. Portanto, a agilidade e o dinamismo no processo de inovação das organizações do conhecimento, por meio da metodologia da *Lean Startup*, inserem-se no ecossistema de múltiplos atores e cujos resultados apresentam uma perspectiva mais favorável e menos complexa para implementação de novos projetos.

## **METODOLOGIA**

Como estratégia metodológica para verificar as contribuições das pesquisas acerca do método *Lean Startup* no contexto das organizações do conhecimento, procurou-se alicerçar esse processo a partir das concepções sobre a Revisão Sistemática (RS). A RS é uma forma de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão específica, área temática ou fenômeno de interesse, disponibilizando um resumo das evidências encontradas, explicitando o modo como foram executadas as buscas, as análises, bem como as sínteses das publicações recuperadas (Sampaio; Mancini, 2007).

A pesquisa se concentrou em artigos que abordavam a aplicação do método *Lean Startup* nas organizações do conhecimento existente nas seguintes bases de conhecimento: IEEE e Scopus. Para obtenção das publicações foi utilizado o seguinte argumento de pesquisa: “Lean Startup” AND “Gestão do Conhecimento” AND “inovação”.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

De modo esquematizado apresenta-se o protocolo da pesquisa:

**Quadro 1.** Protocolo de Pesquisa. Fonte: os autores.

	<b>Definição do protocolo de pesquisa</b>
<b>Atividade 1 - Estratégia de Busca</b>	A estratégia de busca elaborada utilizou os termos em inglês “lean startup”, “knowledge management” e “innovation”. Como o intuito da busca foi encontrar resultados relacionados ao método Lean Startup como ferramenta de inovação nas organizações do conhecimento, utilizou-se as aspas pesquisando o termo exato “innovation”. Para combinar os três termos, foi utilizado o operador booleano “AND”. Como critério de inclusão e exclusão, adotou-se: (1) Selecionar artigos que contivessem, no título, no abstract, nas palavras-chave ou no corpo do texto, os termos desta pesquisa. (2) Artigos com fulltext disponíveis por meio do acesso CAPES e Download pelo Google Scholar®. (3) Línguas: inglês, espanhol e português.
<b>Atividade 2 - Consulta em Base de Dados</b>	As bases de conhecimento escolhidas foram a IEEE e Scopus. As consultas foram montadas conforme descrito abaixo, de maneira a recuperar os termos selecionados nos campos de título, resumo e palavras-chave. TITLE-ABS-KEY (“innov*”) AND (“knowledge management”) AND (“innovation”). Foram recuperados 41 documentos. Definiu-se a exclusão de estudos anteriores de 2014, cujo foco não correspondia à pesquisa.
<b>Atividade 3 - Organização da bibliografia</b>	Para a organização das bibliografias, foi utilizado o software de gerenciamento de referências EndNote®, pois este possui ferramenta de detecção de registros duplicados mais eficiente quando comparada a de outros gerenciadores.
<b>Atividade 4 - Seleção padronizada dos artigos</b>	Esta fase compreendeu a leitura dos títulos, dos resumos (abstract) e das palavras-chave de cada um dos artigos, tendo sido selecionados aqueles que contivessem aderência ao tema de pesquisa. Ao realizar esta filtragem, restaram 19 artigos. Uma segunda filtragem foi realizada visando manter somente documentos dos quais se conseguiu acesso ao texto integral de forma gratuita. Assim, nesta etapa, chegou-se ao número de 14 artigos.
<b>Atividade 5 - Composição do portfólio</b>	Nesta atividade, os artigos foram lidos na íntegra, de forma a realizar um novo filtro, evitando que publicações desalinhadas ao objetivo da pesquisa compusessem o portfólio final. Nesta fase, foram eliminados 5 artigos, chegando ao total de 9 artigos no portfólio final.

**Quadro 2.** Portfólio Final. Fonte: os autores.

	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Temática</b>
1	OLIVA, F. B. KOTABE	2019	<i>Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups</i>	Métodos, práticas e barreiras para o ambiente Startups
2	EDISON, Henry et al.	2018	<i>Software development in startup companies: a systematic mapping Study</i>	Startups enxutas

3	NETO, P; CAVALCANTI, J	2016	<i>Analysis of Lean Innovation Management Model</i>	Modelo de Gerenciamento de Inovação
4	SARMENTO; COSTA	2016	O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas: cultura empreendedora à luz da metodologia de <i>Lean Startup</i>	Aceleradores de inovação
5	RIBEIRO, Gabriel	2014	<i>Lean Startup: análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras</i>	Método <i>Lean Startup</i>
6	GUSTAFSSON, A.; QVILLBERG	2012	<i>Implementing lean startup methodology - an evaluation.</i>	Método <i>Lean Startup</i>
7	OHNO, Taiichi	1997	O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala	Produção Enxuta
8	RIES, Eric	2012	A startup enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas	Método <i>Lean Startup</i>
9	BLANK, S	2013	<i>Why the lean start-up changes everything.</i>	Método <i>Lean Startup</i>

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como campo de pesquisa, a Gestão do Conhecimento (GC) teve sua origem na década de 80, época marcada pela supremacia industrial japonesa no mercado mundial, sendo atribuída sua vantagem competitiva à capacidade de gerenciar conhecimento.

Druker (1990) conceituou a gestão do conhecimento como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras, garantindo sua sobrevivência, lucro e expansão no mercado.

O conhecimento é o conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, tecnológico, econômico, social ou cultural. O estudo da Gestão do Conhecimento é tratado como processo que promove o fluxo de conhecimento entre os colaboradores e grupos da organização, sendo constituído pelas etapas de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização (Durst; Edvardsson, 2012; Liao et al., 2011; Argote et al., 2003; Cormican; O’Sullivan, 2003).

A gestão do conhecimento possui quatro importantes elementos: dado, informação, conhecimento e sabedoria. Os dados são códigos que constituem matéria-prima da informação, representando um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem.

Já as informações são o resultado do processamento de dados e permitem a compreensão de determinada situação. O conhecimento estabelece um processo de análise e interpretação de uma informação, suportando tomadas de decisão. E a sabedoria permite um julgamento baseado em experiências e na melhor forma de aplicação do conhecimento sobre determinados assuntos (Serrat, 2010).

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizavam a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito era definido como pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Para tanto, o conhecimento tácito exige uma estrutura que facilite a integração dos indivíduos e estimule o compartilhamento de conhecimento. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível, em linguagem formal e sistemática. Além disso, o explícito utiliza a tecnologia da informação como facilitadora para armazenar, distribuir e reutilizar o conhecimento por meio de procedimentos e da estrutura organizacional (Martins; Meyer, 2012).

Na percepção de Grant (1996), a vantagem competitiva é alcançada por uma organização quando ela desenvolve atividades orientadas para aperfeiçoamento e inovação nos processos produtivos e nos seus produtos. A mesma importância é enfatizada por Nonaka e Takeuchi (1997), quando mencionam que as empresas para se manterem no mercado devem buscar a modernização, aumentando sua capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, aos serviços e aos sistemas.

A reutilização do conhecimento, portanto, impacta na redução de custos, no aumento de eficiência e na competitividade, agregando valor às organizações, tornando-as mais atrativas e suscetíveis aos investidores (Nonaka e Takeuchi, 1997). Nesse sentido, as organizações mais inovadoras têm demonstrado maior necessidade de desenvolver habilidades e competências de seus colaboradores e na administração de novos conhecimentos, incorporando-os às suas atividades.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E *STARTUPS***

Os fenômenos econômicos e sociais são responsáveis pelo aumento da complexidade dos problemas organizacionais e pela constante necessidade de reestruturação dos ambientes de negócios, assim como dos seus objetivos.

O impacto da inovação nas organizações é percebido pela sociedade do conhecimento como um dos fatores estruturantes das novas modelagens organizacionais. No contexto das organizações do conhecimento, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel fundamental e é tida como um valioso recurso estratégico com vistas à melhoria do desempenho organizacional, da vantagem competitiva e da inovação.

Considerando os altos custos da inovação e prazos limitados, as grandes corporações buscam soluções em ambientes compartilhados por meio de parcerias com centros externos de geração de conhecimento e com ecossistemas disruptivos das *startups* para maximizar seu potencial inovador (Oliva e Kotabe, 2011).

Além disso, as *startups* estão mais capacitadas para capturar as mudanças no ambiente de negócios e converter esse entendimento em produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado por meio

de inovações e estruturas enxutas que proporcionam resultados exponenciais (Gastador et al., 2017 *apud* Oliva, 2019; Teberga et al., 2018).

Oliva e Kotabe (2019) afirmam que as principais características de uma *startup* de sucesso se concentram numa tríade: (i) organização ágil: capacidade contínua de ajustar sua direção estratégica com foco na criação, manutenção e geração de valor; (ii) capacidades dinâmicas: capacidade de detectar oportunidades, de aprender e desenvolver estrutura, processos, projetos e incentivos para explorar oportunidades, gerenciamento contínuo de alinhamento e realinhamento de seus ativos na busca de geração de valor; (iii) Gestão do Conhecimento: que se desdobra no gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade.

Para Blank e Dorf (2012) uma *startup* é definida como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e rentável. Ries (2012) sintetiza a *startup* como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

## PRINCIPAIS PRÁTICAS E BARREIRAS PARA GC EM *STARTUPS*

Oliva e Kotabe (2019) afirmam que a GC é uma das práticas de gestão que sustentam as capacidades dinâmicas das organizações ágeis e apresentam um estudo elencando as principais práticas adotadas e também as barreiras, a partir da amostra real com gestores de 102 *startups* pesquisadas em São Paulo, que corresponde a 35,5% do total. Os autores agruparam as barreiras em três grandes grupos (organizacional, humana e ambiental) atribuindo também uma pontuação considerando uma escala de 0 a 10 conforme cada fase do processo de conhecimento, como se depreende da tabela abaixo:

Principais Barreiras para a GC	Tipo de Barreira	Processo de GC	Média
Falta de recursos ( humanos, tempo, sistemas) para avaliar o uso do conhecimento. Foco no trabalho operacional dificulta a avaliação do conhecimento.	Organizacional	Avaliação	6,56
Falta de recursos para aquisição do conhecimento.	Organizacional	Aquisição	5,69
A pressão por resultados, em um curto espaço de tempo, dificulta a disseminação do conhecimento.	Ambiental	Disseminação	5,49
A falta de acesso às documentações dificultam o armazenamento do conhecimento.	Humana	Armazenamento	5,38
Compromisso apenas com o tempo atual (aqui e agora) impede a avaliação do uso do conhecimento.	Humana	Avaliação	5,18

**Figura 2.** Barreiras apontadas pelos gestores. Fonte: Oliva; Kotabe, 2019.

Posteriormente, a pesquisa trouxe práticas que também foram avaliadas numa escala de 0 a 10, considerando cada fase do processo de conhecimento, as quais foram classificadas conforme o grau de importância da prática para GC percebido pelos entrevistados.

Principais práticas de GC adotadas em startups	Processo	Média
Reuniões internas: reuniões de equipe, sessões de brainstorming, backlog com equipe	Definição	9,16
Reuniões internas: reuniões de equipe, seminários in-house, conversa semanal	Disseminação	8,56
Avaliações do mercado e de especialistas: prototipagem e arremessos	Aquisição	8,16
Validação com os clientes - “ouvir os consumidores”	Definição	8,11
Consulta com os mentores	Definição	7,87
Criação de KPIs - indicadores de desempenho	Avaliação	7,73
Avaliação do mercado ou peritos	Avaliação	7,69
Pesquisa de mercado, benchmarking, parceria com startups	Aquisição	7,53
Relatórios de prototipagem e testes	Armazenamento	7,51
interações sociais: participação em feiras e eventos, coworking, consulta com mentores	Aquisição	7,22
Relatórios de prototipagem e testes	Aplicação	7,01

**Figura 3.** Principais práticas adotadas. Fonte: Oliva; Kotabe, 2019.

Os resultados apresentados no estudo destacam que as *startups* com maior grau de desenvolvimento também apresentaram maior grau de utilização das práticas métodos e ferramentas dedicadas a GC. Os autores consideram a GC uma poderosa ferramenta para implementar características próprias de organizações ágeis com capacidades dinâmicas (Oliva; Kotabe, 2019).

Nesse contexto de utilização da GC, a interdisciplinaridade surge como uma estratégia que realiza a integração de várias disciplinas para compreender temas ou problemas (Minayo, 2014). É dessa forma que para efetivação de uma gestão do conhecimento, sobretudo em um ambiente de inovação, torna-se imprescindível uma abordagem interdisciplinar, possibilitando interação de saberes e experiências para o desenvolvimento de novas ferramentas e novos instrumentos que se tornem facilitadores do processo de aprendizagem organizacional.

A dificuldade em relação às *startups* também se opera no campo jurídico, cujas normas regulatórias se tornam muitas vezes um obstáculo à inovação. Nesse sentido, tem sido utilizado em países como Singapura, Reino Unido, entre outros, os denominados *sandboxes* regulatórios. No cenário nacional foi publicada a Instrução CVM n. 626/20, que dispõe sobre as regras para constituição e funcionamento de ambiente regulatório experimental (*sandbox* regulatório).

A iniciativa de fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, por meio da criação de um ambiente regulatório experimental, em que as entidades participantes possam receber autorizações temporárias para testar modelos de negócio inovadores, encontra-se também prevista nos projetos de lei que trazem uma proposta para o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador, como se observa no PL n. 146/19 e no PL n. 249/2020.

## **A METODOLOGIA *LEAN STARTUP***

Os métodos convencionais de gestão são insuficientes diante de um complexo ecossistema empreendedor, principalmente por sua mutabilidade e instabilidade. A forma tradicional de elaborar planos de negócio, desenvolver produtos e comercializá-los são os fatores que mais contribuem para o fracasso das organizações. Entretanto, algumas empresas, no intuito de aumentar a taxa de sucesso de seus investimentos, passaram a adotar práticas mais ágeis e interativas. Nesse contexto, a metodologia *Lean Startup* se destaca, uma vez que é utilizada como apoio estratégico, principalmente para criação e desenvolvimento de novos negócios.

A *Lean Startup* é uma metodologia proposta por Eric Ries com o objetivo de minimizar os riscos na criação de uma *startup*, é constituída a partir da combinação de elementos de *marketing*, gestão e tecnologia e representa um conjunto de novas ideias para a implantação de novos projetos e empresas (Ries, 2012). Tal método deriva do “Modelo Toyota de Produção”, desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shinngo, na década de 80, cujo foco era promover uma revolução industrial baseada em produção enxuta, período em que as indústrias automotivas japonesas tinham grande superioridade perante seus concorrentes, em especial, os americanos, e tal domínio foi evidenciado a partir de um dos maiores estudos realizados no setor pela *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). O estudo ganhou notoriedade quando seus resultados foram publicados no livro “A Máquina que mudou o mundo” (Womack; Jones; Roos, 1990) apresentando um novo modelo de gestão que ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção ou Sistema de Produção Enxuta.

Em linhas gerais, o modelo potencializava a excelência operacional, produzindo veículos com mais qualidade, agilidade e menor custo, adotando práticas que reduziam desperdícios e mais focadas na necessidade do cliente. Os japoneses desenvolveram plataformas que cruzavam e compartilhavam informações no intuito de auxiliar a tomada de decisão (Marcon; Moinet, 2001; Moinet; Frison, 2009) e dessa forma sustentavam vantagens competitivas promovendo a gestão conhecimento.

## **PRINCÍPIOS E FERRAMENTAS DO MODELO *LEAN STARTUP***

Ainda de acordo com Reis (2012) a *Lean Startup* é norteadas por alguns princípios e práticas que impactam diretamente a estrutura e a cultura organizacional: i) empreendedores estão por toda parte

(interno e externo); ii) empreender é administrar - requer um nível mínimo de gestão; iii) aprendizagem validada - para gerar valor, deve haver um ciclo constante com os clientes para que as hipóteses sejam testadas; iv) ciclo “Construir-Medir-Aprender”- refere-se ao ciclo constante de desenvolvimento de produtos, mensuração sobre reação dos clientes e aprendizagem para “preservar” ou “pivotar”; (v) contabilidade para inovação - os indicadores da *startup* devem ser separados do restantes da empresa para evidenciar o esforço aplicado em inovação; (vi) a vinculação da GC como estratégia de negócio; (vii) a redução do número de integrantes das equipes; (viii) a produção do tipo “*just in time*”; (ix) o controle do estoque; (x) a aceleração do ciclo de produção.

Desse modo, configura como um novo método empírico, focado na redução do desperdício e na validação de hipóteses na busca por um negócio escalável e repetível por meio da experimentação e de *feedbacks* contínuos com o cliente (Ries, 2012) a fim de conferir ao produto ou serviço maior qualidade e um “*time to market*” mais ágil e eficiente.

A *Lean Startup* é estruturada a partir da combinação do seguinte tripé: **(a) Desenvolvimento Ágil:** está intimamente relacionado com o “desenvolvimento de cliente”, dando ênfase, portanto, à premissa de não desperdiçar tempo, pois os produtos são aprimorados quase que instantaneamente com os *feedback* dos clientes; e **(b) Plataforma Tecnológica:** utilização da tecnologia a favor do processo de criação e de desenvolvimento de produtos; **(c) Desenvolvimento de Clientes (*Customer Development*):** adoção do modelo Canvas para sintetizar hipóteses, em substituição ao modelo de plano de negócio, o qual contempla um planejamento minucioso e estático; utilização de testes para as hipóteses, interação com o mercado, discussão das hipóteses, criação um produto mínimo viável a partir dos subsídios colhidos e realização dos ajustes necessários.

## **DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES (*CUSTOMER DEVELOPMENT*)**

Deve ser considerada também a necessidade de definir uma proposta de valor de uma *startup* pressupondo atender a demanda relativa ao alinhamento entre o problema do cliente e a solução que a empresa oferece. O método *Lean Startup*, como reconhece o próprio autor (Ries, 2012), teve significativa influência da metodologia *Customer Development* ou Desenvolvimento de Clientes proposta por Blank (2007). De acordo com Blank (2007) as *startups* dificilmente sobrevivem quando seguem o modelo tradicional de lançamento centrado no produto e acabam deixando para desenvolver um processo paralelo de aprendizagem e descoberta por meio de tentativa e erro junto com o cliente.

Neste contexto, Steve Blank (2007) elaborou o método *Customer Development* descrito no livro “*The Four Steps to the Epiphany*” e sugere que o empreendedor, no intuito de encontrar uma fórmula mais adequada para o mercado, considera o produto/solução como hipótese e que deve ser validada, revista e renovada constantemente e totalmente alinhada com o cliente. O *Customer Development* é composto por

quatro etapas. São elas: (1) Descoberta do cliente: criação de hipóteses; (2) Validação do cliente: encontrar um modelo de negócio; (3) Geração de demanda: início da execução, testando a conversão e satisfação de clientes; e (4) Estruturação do negócio: é a transição de uma *startup* para um modelo de negócio validado.

O método prescreve 5 testes (perguntas) que devem ser utilizados para auxiliar os empreendedores durante a execução das etapas. Teste 1: Isto é um problema real; Teste 2: Esta é uma solução; Teste 3: Conseguimos vender esta solução; Teste 4: Podemos repetir a venda desta solução; Teste 5: Podemos escalar nosso negócio.

O autor argumenta que o método minimiza desperdícios de recursos, por estar ancorado em uma engenharia para validar premissas do negócio, executando a ideia com uma probabilidade favorável para absorção no mercado.

### **A AGILIDADE ATRAVÉS DO PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL (MVP)**

O produto mínimo viável (MVP) é um instrumento de teste, caracterizado como uma versão beta de produto, desenvolvido de forma ágil e econômica, para ser apresentado aos clientes e receber *feedbacks*. O objetivo de desenvolver um MVP é o de validar os palpites e *insights* sobre premissas de mercado antes de lançá-los, de forma a permitir antecipar problemas ou até mesmo redefinir estratégia do negócio para evitar desperdícios de recursos.

Na revisão, os autores destacam algumas ações importantes na fase de desenvolvimento do MVP, tais como: (i) formular hipótese para validação; (ii) entender o mercado; (iii) definir indicadores e métricas; (iv) pensar nas funcionalidades do MVP; (v) não desistir; e (vi) não ter medo de errar.

### **BUSINESS MODEL CANVAS**

O primeiro passo recomendado para o empreendedor é definir um modelo de negócio. No modelo de negócio, há a necessidade de ser explicitado como o empreendimento criará valor para seus clientes e para própria organização, assim como os fatores que o diferenciam e possam proporcionar uma futura vantagem competitiva no mercado que atuará.

A técnica que subsidia o modelo da *Lean Startup* propõe substituir a tradicional ferramenta Plano de Negócio (longo relatório) pelo método mais objetivo e enxuto para elaborar o modelo de negócio do empreendimento conhecido como *Business Model Canvas* (Blank, 2013).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas é uma ferramenta utilizada para rascunhar modelos de negócio novos ou existentes. O modelo contém 9 componentes relacionados a uma série de hipóteses que deverão ser testadas. De modo objetivo, esses componentes estão estruturados da seguinte forma: (1) Proposta de valor; (2) Segmento de clientes; (3) Canais de distribuição; (4) Relacionamento com os clientes; (5) Fontes de receitas; (6) Recursos-chave; (7) Atividade-chave; (8) Principais parceiros; e (9)

Estrutura de custo. É a partir desses eixos centrais que o modelo *Business Model Canvas* propõe agilidade e facilidade na fase de desenvolvimento e planejamento do futuro negócio.

## **STARTUPS INTERNAS COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO CORPORATIVA**

Devido à grande velocidade das inovações, muitos empreendedores incorrem no erro de tentar lançar uma versão completa do produto, consumindo muito tempo e recursos financeiros, mas que não necessariamente apresentam soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Uma estratégia que incorpora alguns princípios da metodologia *Lean Startup* é a formação de *startup* interna. De acordo com Märijärvi et al. (2016), as *startups* internas são definidas como estruturas semi-independentes dentro das empresas, com o intuito de implementar inovação dentro das organizações. As *startups internas* foram criadas para dar agilidade no processo de desenvolvimento de produtos nas corporações permitindo uma rápida resposta às necessidades dos clientes, da mesma forma que as *startups* convencionais fazem (Edison; Wang; Abrahamsson, 2016). Um exemplo é o modelo adotado pela empresa Bosch Curitiba, que passou a adotar ações de inovação aberta, intraempreendedorismo e o desenvolvimento de *startups internas* como ferramentas para a geração de novos negócios e aprimoramento dos processos internos.

A empresa aposta no ecossistema das *startups* para inovar com agilidade e, para tal, fomenta estruturas internas autônomas, denominadas de “*startups internas*”, como estratégia de sustentabilidade corporativa baseada nos princípios da abordagem *Lean Startup*. Deve-se considerar que as *startups internas* foram implementadas por meio do Programa de intraempreendedorismo da empresa, com foco na incorporação de uma cultura de inovação e protagonismo dos colaboradores na busca por soluções corporativas e novos negócios. Foram criadas equipes internas multifuncionais com perfil proativo, criativo, empreendedor, tendo liberdade para inovar e experimentar.

Além disso, a Bosch identificou que seria importante intensificar a inovação aberta e estimular um ambiente mais colaborativo, comunicativo e criativo, no intuito de aprender e compartilhar iniciativas e experiências com agentes externos (universidades, *startups*, centros de pesquisa e fundos de venture capital). A atuação da empresa direciona os diversos atores do ecossistema de inovação para construção de soluções capazes de atender o que chamam de “dores do mercado” (ou processos internos) aprimorando a inteligência dos dados e o apoio à tomada de decisão. Dessa forma, consolida-se como uma das empresas que mais investem no Brasil em inovação.

Por fim, cabe ressaltar que a metodologia *Lean Startup* apresenta fatores de produtividade e desenvolvimento econômico, cujos elementos estão relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação a mudanças, os quais também estão em consonância com os novos critérios inseridos pelo Fórum Econômico Mundial para a avaliação do Índice de Competitividade Global 4.0 entre os países.

## CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo ampliar a compreensão do modelo *Lean Startup* e buscou investigar as contribuições da metodologia no tocante ao processo de inovação e, para tanto, realizou uma revisão sistemática da literatura sobre o tema que permitiu concluir que essa metodologia tem se mostrado capaz de mitigar os impactos burocráticos das grandes corporações e de inserir o cliente no centro das estratégias.

Deve-se ter em conta que as pesquisas (Oliva; Kotabe, 2019) apontadas no texto identificaram as principais práticas e barreiras para a GC em *startups*. Dentre elas foram apontadas reuniões internas com sessões *brainstorming e backlog* com a equipe, a prototipagem e a validação com os clientes como os principais usos GC adotados. Já a falta de recursos (humanos, tempo, sistemas) para avaliar o uso do conhecimento, a falta de recursos para aquisição do conhecimento e a pressão por resultados em um curto espaço de tempo, foram as principais barreiras identificadas para a GC. Os estudos revelam ainda que as *startups* com maior grau de maturidade também apresentaram maior grau de utilização das práticas métodos e ferramentas dedicadas a GC e sinalizam que devem ser consideradas pelas organizações que pretendem criar e implementar estruturas semelhantes.

Sublinhe-se que os desafios das corporações na era do conhecimento estão relacionados aos fatores críticos para desenvolvimento das competências dos colaboradores, na estruturação de um ambiente que fortaleça os relacionamentos internos e externos e na existência de um ambiente regulatório capaz de blindar as práticas inovadoras dos altos custos e do elevado tempo de maturação para desenvolver produtos, serviços e modelos de negócio inovadores. A inserção de indicadores que avaliem elementos relacionados à inovação, à flexibilidade e à capacidade de adaptação às mudanças tem estimulado novas práticas jurídicas como o *sandbox* regulatório.

Especificamente em relação à metodologia *Lean Startup* verificou-se que a mesma foi desenvolvida com o objetivo de minimizar os riscos na criação de uma *startup*, sendo constituída a partir da combinação dos elementos de *marketing*, gestão e tecnologia. O tripé que sustenta o modelo está amparado no desenvolvimento de clientes (*Customer Development*) com a adoção do modelo Canvas para sintetizar hipóteses; no uso da plataforma tecnológica; e, no desenvolvimento ágil sem desperdício de tempo. A agilidade pode ser adquirida com o uso do produto mínimo viável (MVP), que é um instrumento de teste, caracterizado como uma versão beta de produto, desenvolvido de forma ágil e econômica, para ser apresentado aos clientes e receber *feedbacks*. O seu objetivo é o de validar os palpites e *insights* sobre premissas de mercado antes de lançá-los, de forma a permitir antecipar problemas ou até mesmo redefinir estratégia do negócio para evitar desperdícios de recursos.

Nesse sentido, conclui-se, portanto, que a metodologia *Lean Startups* se encontra mais habilitada para capturar as mudanças no ambiente de negócios e converter esse entendimento em produtos e serviços

que atendam às necessidades do mercado por meio de inovações e estruturas enxutas que proporcionam resultados exponenciais

No contexto das grandes corporações, uma estratégia que vem sendo adotada decorre da incorporação de alguns dos princípios da metodologia *Lean Startup* com a criação de *startups* internas como estratégia para o aprimoramento dos processos internos e a geração de novos negócios. O *case* da Bosch sinaliza, justamente, o uso do intraempreendedorismo, com a formação de equipes internas multifuncionais.

No entanto, é necessário avançar em relação aos entraves, sobretudo, os advindos das barreiras jurídicas, organizacionais, humanas e ambientais. A possibilidade de utilização da metodologia *Lean Startup* e de seus avanços, sobretudo, no campo tecnológico, permite a ampliação da abordagem interdisciplinar e a geração de valor organizacional, constituindo, por certo, um elemento para a sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva. Uma metodologia que estimula organizações ágeis, com capacidades dinâmicas aptas a contribuir para o desenvolvimento econômico nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argote L, Mcevily B, Reagans, R (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4): 571-582.
- Associação Brasileira de Startups. Tudo Que Você Precisa Saber Sobre Startups. *O que é uma startup*. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 03 dez. 2020.
- Blank S (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business Review*, Canadá: mai. 2013. Disponível em: <[http://www.vto.at/wpcontent/uploads/2013/10/Why-the-Lean-StartupChanges-Everything\\_S.Plank\\_HBR-052013.pdf](http://www.vto.at/wpcontent/uploads/2013/10/Why-the-Lean-StartupChanges-Everything_S.Plank_HBR-052013.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- Blank S, Dorf B (2012). *The Startup Owner's Manual*. Editora: Alta Books.
- Blank S (2007). *The four steps to the epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 4 ed. Editora: Quad/Graphics.
- Cormican K, O'sullivan D A (2003). Collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 53-68. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2003.003144>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- Druker P (1990). *Managing the Non-Profit Organization: practices and principles*. Editora: HarperCollinsxx, 235p.
- Durst S, Edvardsson IR (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6): 879-903. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673271211276173>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

- Edison HA (2015). Conceptual Framework of Lean Startup Enabled Internal Corporate Venture. In: PROFES. Proceedings. *Springer International Publishing*, pp. 607-613.
- Edison H, Duc AN, Jabangwe R, Wang X, Abrahamsson P (2016). An Investigation into Software Product Innovation: A Systematic Literature Review. In: ICE/IEEE International Technology Management, 2016 *Proceedings*.
- Edison H, Wang X, Abrahamsson P (2015). *Lean Startup: Why Large Software Companies Should Care*. In: Scientific Workshop Proceedings of the XP2015.
- Grant RM (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Gustafsson A, Qvillberg J (2012). *Implementing lean startup methodology: an evaluation*. Dissertação. Chalmers University of Technology. Suécia, 2012. Disponível em: <<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/164603.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- Liao C, Chuang SH, To PL (2011). How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7): 728-736. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- Marcon C, Moinet N (2001). *Estratégia-rede: ensaio de estratégia*. Editora: Educs, Caxias do Sul.
- Marijarvi J, Hokkanen L, Komssi M, Kiljander H, Xu Y, Raatikainen M, Seppanen P, Heininen J, Koivulahti-ojala M, Helenius M, Jarvinen J (2016), *The Cookbook for Successful Internal Startups*. Digile and N4S. Disponível em: <[http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the\\_cookbook\\_for\\_successful\\_Internal\\_startups.pdf](http://www.n4s.fi/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/the_cookbook_for_successful_Internal_startups.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2020.
- Martins EC, Meyer HWJ (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1):77-96.
- Minayo MCS (2014). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 14 ed. Editora: HUCITEC, São Paulo.
- Moinet N; Frison P (2009). *Knowing is action: from noticing to sense-making*. Third European Competitive Intelligence Symposium – Ecis, Stockholm, Sweden, p. 188-201, jun. 11-12.
- Nonaka I, Takeuchi H (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora: Elsevier, (20.a reimpressão).
- Ohno T (1997). *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Editora: Bookman Companhia, São Paulo.
- Oliva FL, Kotabe M (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*.

- Osterwalder A, Pigneur Y (2011). *Business Model Generation*. Inovação em Modelos de Negócios. Editora: Alta Books, Rio de Janeiro.
- Ries E (2012). *A startup enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas*. Editora: Lua de Papel, São Paulo.
- Sampaio RF, Mancini MC (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese start-ups in the brazilian market”, *Management Decision*, 56(1): 64-86.
- Teberga PMF, Oliva FL, Kotabe M (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the brazilian market, *Management Decision*, 56(1): 64-86.
- Teece D (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13)1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
- Womack J, Jones DT, Roos D (1990). *A máquina que mudou o mundo*. Editora: Campus, Rio de Janeiro: Campus.
- Serrat O (2010). *Knowledge Solutions: tools, methods and approaches to drive development forward and enhance its effects*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.

## ÍNDICE REMISSIVO

- A**
- aplicativo, 6, 7, 22, 42, 56, 118, 119, 124, 125, 126, 127
- aprendizagem interorganizacional, 11, 14, 16, 17, 18, 19
- arquitetura da escolha, 6, 118, 119, 127
- B**
- Budismo, 80, 82, 84, 85, 87
- C**
- capacidade absorptiva, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19
- Cidade Inteligente, 6, 130, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144
- coaching, 6, 7, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100
- comunicação interna, 5, 7, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47
- conceito, 6, 9, 37, 42, 44, 49, 53, 57, 58, 62, 64, 91, 103, 104, 130, 136, 137, 138, 140, 143, 144
- conhecimento, 149, 150, 151, 152, 153
- D**
- desenvolvimento, 149, 151
- Design* de serviços, 7, 48
- destino turístico, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 58, 63, 65, 70, 71
- E**
- empreendedorismo, 6, 7, 14, 29, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86, 162
- empreendedorismo social, 6, 7, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 86
- G**
- gestão
- da inovação, 5, 10, 38, 39, 40, 41, 43, 44
- de Processos de Negócios, 6, 101, 102
- Governança Multinível, 62, 63, 65, 66, 70, 73
- I**
- incidentes críticos, 82, 85
- inovação, 7, 25, 36, 37, 47, 101, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 163, 164
- L**
- liderança, 153
- M**
- maturidade em BPM, 6, 102, 104, 107
- método *Lean Startup*, 23, 24, 30
- Multigov, 62, 63, 66, 68
- N**
- nudge, 6, 119, 122, 125, 126
- O**
- organizações do conhecimento, 7, 22, 23, 24, 26
- P**
- práticas de gestão do conhecimento, 6, 7, 88, 93, 97, 98, 99, 101
- processo de inovação, 5, 7, 22, 23, 33, 40, 43, 117
- R**
- revisão sistemática, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 33, 36, 64, 81, 88, 93, 130, 131, 143, 144
- S**
- Santa Catarina, 5, 8, 22, 37, 42, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 101, 106, 117, 143, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 166
- serviço público, 6, 88, 89, 92, 95
- startups, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 150, 166
- T**
- turismo, 5, 48, 49, 52, 54, 56, 57, 58, 62, 63, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 151
- V**
- valor social, 76, 78
- vantagem competitiva, 25, 26, 31, 34, 39

## **SOBRE OS ORGANIZADORES**



### **EDUARDO ZEFERINO MAXIMO**

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC-UFSC), Membro do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI). Possui graduação em Artes Visuais pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2004), Pós graduado em Marketing (2005). Atualmente é Gerente Executivo do Movimento Catarinense para Excelência - Excelência SC. Já atuou como professor de Pós-Graduação na Faculdade Anglo-Americano na cadeira de Gestão Empresarial e também atuou na Faculdade de Tecnologia Michel como Professor das Disciplinas de Comunicação Integrada ao Marketing, Planejamento de Marketing, Orientação ao Trabalho de Conclusão de Curso e Estágio. Exerceu ainda as funções de Coordenador de Marketing e Qualidade e Gerente de Desenvolvimento Institucional da Sociedade Literária e Caritativa Santo Agostinho - Hospital São José. Atuou ainda como Analista de Assessoria de Gestão na Thomson Reuters/Domínio Sistemas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão da Excelência (Planejamento estratégico, análise e solução de problemas, Fundamentos da excelência, Lean Six Sigma, Gestão por processos) e de marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, satisfação do cliente, fidelização, satisfação.



### **GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC-UFSC), Mestre em Administração (UFSC), MBA em Marketing (FGV), Especialista em Tecnologias Educacionais (UNISOCIESC), Graduação em Administração (UFSC). Pesquisadora do Laboratório ENGIN / EGC / UFSC. Possui formação em Gestão para Empreendedores (CUOA Business School, Vicenza, Itália) e em Negociação,

Mediação, Conciliação e Arbitragem. Possui experiência profissional nas áreas de marketing, vendas e serviços, além de ter atuado como coordenadora de cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente realiza consultorias e ações de treinamento e desenvolvimento para empresas de todos os portes, além de mentorias para empreendedores e startups. Também atua como professora da Faculdade CESUSC mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina, nos cursos de Administração e Tecnologia em Marketing. É também professora convidada do MBA da Universidade Estácio de Sá.



### **JOÃO ARTUR DE SOUZA**

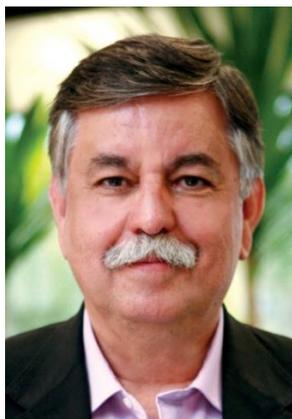
Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina no Departamento de Engenharia do Conhecimento. Graduação em Matemática (Licenciatura) pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989) e em Direito pela Universidade do Sul Catarinense, mestrado em Matemática e Computação Científica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993) e doutorado na área de Inteligência Artificial em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999). Trabalhou na Universidade Federal de Pelotas de 1993 a 2007 como professor na área de Matemática, atuando especialmente em Educação a Distância. Foi coordenador dos Cursos de Graduação em Matemática e Matemática a Distância (2005-2006). Líder do Grupo de Pesquisa IGTI - Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (Líder) e ENGIN – Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Pesquisa na área de Inovação, Inteligência Artificial, Gestão do Conhecimento, Gestão de Risco e Controle Interno, e Universidade Corporativa. Atua como professor no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de Inteligência e Gestão para Inovação. É autor de centenas de artigos publicados em revistas científicas e anais de evento, e autor do livro Introdução a Lógica Matemática (2010), e editor dos livros: Inovação em Segurança

Pública (2018), Inteligência para Inovação (2018), Empreendedorismo e Inovação Social (2017), Ciência, tecnologia e inovação: pontes para a segurança pública (2016), Cadernos de pesquisa em inovação: as novas tecnologias e as tendências em inovação (2013).



### **LUANA EMMENDOERFER**

Doutoranda em Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC (2011), Especialista em Desenvolvimento Regional e Sócio Ambiental pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2008), Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2006). Desde 2010 é servidora efetiva do estado de Santa Catarina na função de Analista de Turismo atuando na área de políticas públicas de turismo, pesquisas, inovação e elaboração de projetos turísticos. Co-idealizadora da ferramenta Almanach – dados para o turismo catarinense e do INOVATUR – 1º Programa de Inovação aberta focado no turismo catarinense. Atualmente Diretora de Estudos e Inovação da Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina, membro da Rede de Inteligência do Turismo de Santa Catarina, da Rede Brasileira dos Observatórios de Turismo e do grupo de pesquisa KnowTour; Revisora de periódicos nacionais e internacionais relacionados a turismo. Tem interesse em trabalhos relacionados à governança do conhecimento e turística, destinos turísticos inteligentes, inovação, sistemas de inteligência turística e economia criativa.



### **NERI DOS SANTOS**

CEO do Instituto STELA e professor Sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1976), especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina (1977), Mestrado em Ergonomie pela Université de Paris XIII (1982), França. Doutorado em Ergonomie de Ingenierie; pelo Conservatoire National des Arts et Metiers (1985), França e Pós-doutorado em Ingenierie Cognitive pela École Polytechnique de Montréal- Canadá. Ex-Presidente da ABEPRO, Gestão 92/93 e 94/95. Ex-Decano da Escola Politécnica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR 2015/2018.). Faz parte do Conselho Editorial das seguintes revistas: American Journal of Industrial Engineering, International Journal of Knowledge Engineering and Management, Ação Ergonômica, Gestão Industrial, INGEPRO Inovação, Gestão e Produção e Revista de Ciência e Tecnologia.



### **PALMYRA FARINAZZO REIS REPETTE**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo (1998), na área de Tecnologia e Gestão da Produção. Atualmente, é Analista Judiciário, apoio especializado Engenharia Civil, no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Trabalhou como auditora de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9000 pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, da Universidade de São Paulo, e como consultora do Centro de Tecnologia de Edificações (CTE/SP). Atuou como Professora Substituta do Departamento de Construção Civil da Universidade Federal de Juiz de Fora e como Professora Substituta do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina. Atuou como consultora autônoma e auditora de

sistemas de gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em construção civil.



### **RICARDO PEREIRA**

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção, na área de inteligência organizacional pela Universidade Federal do Santa Catarina (2009). Graduado em Administração de Empresas (2002) e em Direito (2013), ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização/MBA em Gestão Global pela Universidade Independente de Lisboa (2004). Pesquisador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável LGR/EGC/UFSC. Servidor Público Federal desde 2004. Administrador/Analista da UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina, Procuradoria Geral Federal (PF/AGU) e IBGE, exercendo atividades relacionadas à supervisão, programação, coordenação e execução especializada, em um grau de maior complexidade, relacionada a estudos, pesquisas, análises e projetos de administração de pessoal, material, orçamento, organização e métodos. Atualmente atua como Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura, exercendo suas atividades na Procuradoria da União no estado de Santa Catarina (PU/AGU). SCOPUS ID: 57218597763.

## **SOBRE OS AUTORES**



### **PATRICIA DE SÁ FREIRE**

Professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, assumindo o cargo de Coordenadora de Ensino. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/ UFSC (2013). Mestre em EGC/UFSC (2010). Autora de sete livros e mais de 300 artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais, periódicos e capítulos de livros, destacando a coautoria de capítulos da obra Interdisciplinaridade em Ciência Tecnologia; Inovação contemplada com 2º lugar no Prêmio Jabuti no ano de 2011 e, outros artigos premiados em congressos. Possui graduação em Pedagogia, com habilitação em Tecnologias da Educação, pela PUC/RJ (1986). É especialista em Marketing pela ESPM/RJ (1987) e em Psicopedagogia pela UCB/RJ (2006). Atualmente é líder do Laboratório ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação e membro dos Grupos IGTI (Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologia para a Inovação/UFSC) e, do KLOM (Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional/UFSC). É Editora do International Journal of Knowledge and Management (IJKEM).



### **RODRIGO GUERRA GARCIA**

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Possui graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá (2015). MBA em Gestão Empresarial pela FGV (2018). Atualmente é consultor de projetos. Tem experiência na Administração Pública, com ênfase em gestão de projetos e planejamento. Possui conhecimentos específicos na área da saúde.



### **ROGÉRIO CID BASTOS**

É professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Ocupa, desde maio de 2016 o cargo de Pró-reitor da Pró-reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina. Possui graduações em Estatística pela Universidade Federal do Paraná (1978); Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1979); mestrado em Engenharia de Produção - Pesquisa Operacional pela Universidade Federal de Santa Catarina (1983); especialização em Engenharia de Sistemas pela Universidade Técnica de Lisboa (1988) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994). Possui ampla experiência administrativa na gestão do Ensino Superior. Foi Pró-Reitor de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (2010-2011); Secretário de Informática da Universidade Federal da Fronteira Sul (2009-2010); Secretário de Informática da Universidade Federal de Santa Catarina (1996-2004); dentre outros cargos de direção, chefia e coordenação.



### **KLEITON LUIZ NASCIMENTO REIS**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Jornalismo pelo Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da UFSC, e Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal do Pará (UFPA). É ainda Especialista em Gestão da Comunicação em Mídias Digitais pelo SENAC-SC e trabalha na área de Marketing Digital e como professor de Marketing nos cursos de Graduação do SENAC-SC. Também possui experiências profissionais nas áreas de assessoria de comunicação e jornalismo online, além de integrante do Grupo de Pesquisa Psicologia, Subjetividade, Inovação e Conhecimento (PSIC).



### **GERTRUDES APARECIDA DANDOLINI**

Professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre (1997) e Doutora em Engenharia de Produção (2000), e licenciada em Matemática (1992) pela UFSC. Foi professora da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) entre 1993 e 2007, onde foi coordenadora dos cursos de Lic. em Matemática presencial e do a distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) entre 2007 e 2011. Foi coordenadora e subcoordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) entre 2016-2017 e 2018-2019, respectivamente. Atualmente é líder do Grupo de Pesquisa Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI) e membro do ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Ministra na graduação: Teoria Geral dos Sistemas, Criatividade e Inovação e Gestão da Inovação. Na pós-graduação é professora do PPGEGC/UFSC na área de inovação. Linhas de pesquisa: Front End da Inovação, Inteligência para Inovação, Gestão de Inovação, Inovação Social e Universidade Corporativa.



### **LEONARDO L. L. DE LACERDA**

Mestre em Lazer pela UFMG (linha temática de Formação e Atuação Profissional. Museu e Marketing de Serviços), Especialista em Lazer pela UFMG (abordagem sobre jogo e grupos sociais). Graduado em Turismo pelo Centro Universitário Newton Paiva (abordagem sobre ludicidade e saúde). Graduação incompleta em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD). Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Atualmente é doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC (linha de pesquisa em Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade).



### **FERNANDA KEMPNER MOREIRA**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (2011). Especialista em Marketing e Gestão de Pessoas (2002) e Gestão Financeira e Contábil (2008). Graduada em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Paranaíba (2001). Membro do Grupo de Pesquisa ENGIN Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação. Possui experiência como docente, atuando principalmente nas disciplinas: administração da produção, gestão de pessoas e gestão da qualidade.



### **GREGÓRIO JEAN VARVAKIS RADOS**

Professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina, Depto de Engenharia do Conhecimento atuando no ensino da graduação (Engenharias e Ciência da Informação) e nos programas de Pós-graduação de Engenharia e gestão do conhecimento e Ciência da Informação. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1979), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1982) e doutorado em Manufacturing Engineering - Loughborough University of Technology (1991). Tem experiência na área de Gestão, com ênfase em Gestão de Processos, Gestão do Conhecimento e Gestão de Organizações de Serviços, atuando principalmente nos seguintes temas: inovação, gestão do conhecimento, produtividade, melhoria contínua, tecnologia de informação e fluxo informacional.



### **JULIANA FRANDALOZO ALVES DOS SANTOS**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Bolsa Capes / Proex de Doutorado, Dedicção exclusiva. Investigadora em Gestão de Risco e Desastres e Gestão do Conhecimento com foco em Comunicação, Resiliência e Liderança. Mestre em Jornalismo (2014) para o Programa de Pós-Graduação em Jornalismo (UFSC), Bacharel em Jornalismo (2010) (UFSC). Jornalista multimídia, atuando como repórter de jornalismo impresso e online, em comunicação institucional estratégica, edição e redação, em diversas línguas, estilos e veículos, com experiência em coordenação e treinamento de equipes. Fez intercâmbio acadêmico na Universidade de Santiago do Chile, em 2009. Foi corretora da Capes e pesquisadora do Centro Universitário de Estudos e Pesquisas em Desastres da Universidade Federal de Santa Catarina. Trabalhou como cantora lírica e atriz durante ou ensinou e vivenciou a importância da criatividade na construção da resiliência. Áreas de interesse: Gestão do Risco e Desastre; Liderança; Comunicação e Planejamento Estratégico em Organizações.



### **ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI**

É professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC do Departamento de Engenharia Civil, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial. Engenheira Civil, Especialista em Gestão de Pessoas por Competência e Coaching, Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC e Doutora pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/UNESP. Coordenou o Curso de Especialização em Operações Rodoviárias - UFSC/Labtrans/Dnit. Atualmente é coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial.



### **LUCIANO A. NASCIMENTO MACHADO**

Mestrando em Engenharia e gestão do conhecimento EGC/ UFSC Universidade Federal De Santa Catarina. Bolsista CAPES - PROEX. Pós-graduado em Coaching pela Universidad Europea del Atlantico, através da Fundação Universitária Iberoamericana FUNIBER. Graduado Hotelaria pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina IFSC. Membro do Grupo de Pesquisa-Laboratório de Engenharia do Conhecimento ([dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6582228186571058](http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6582228186571058)). Atuando na linha de pesquisa em Engenharia do conhecimento em destinos turísticos inteligentes. Tem experiência na área de Hotelaria; Turismo, com ênfase na liderança e gestão de equipes na hotelaria.



### **RITA LUCIA BELLATO**

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Especialização em Administração, Gestão Pública e Políticas Sociais pela Faculdade Dom Bosco de Ubiratã. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Integrante do Grupo de Pesquisa (ERGON) em Gestão do Conhecimento da UFSC, autora de capítulo e organizadora de livro e de artigos em periódicos especializados e em anais de eventos, nacionais e internacionais. Atuante na Linha de Pesquisa de Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento com foco nas áreas de Gestão Pública, Competências Digitais, Transformação Digital, Capacidades Organizacionais, Auditorias Governamentais, Auditoria do conhecimento, Liderança, Coaching e Empreendedorismo. [rita.lucia@ufsc.br](mailto:rita.lucia@ufsc.br).



### **MARCIO CRESCENCIO**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, com mestrado em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Especialização em Redes de Computadores pela UTFPR e Gestão Pública na Educação Profissional Tecnológica pelo IFSC. Graduação em Ciência da Computação na UNIPAN; servidor efetivo no cargo de Analista de Tecnologia da Informação do Instituto Federal Catarinense desde de 2008; foi coordenador e Diretor de Tecnologia da Informação; atua no setor Coordenação de Sistemas com desenvolvimento e suporte de sistema integrado de gestão das atividades acadêmicas; tem experiência profissional em planejamento e gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolvimento e suporte em sistemas de informação e administração de banco de dados. Tem interesse pelos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão de Tecnologia da Informação, Gestão do Ensino Superior e da Educação Profissional e Tecnológica, Engenharia e Gestão do Conhecimento. Atualmente pesquisa sobre métodos, técnicas e ferramentas para a construção de modelos e sistemas de conhecimento.



### **ALEXANDRE ALCIDES DA CONCEIÇÃO NETO**

Doutorando do curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, mestre em Engenharia Ambiental pela UFSC (2004) e graduado em Administração pela UFSC (2000). Atualmente é Gerente de Projetos da Secretaria de Estado da Agricultura de Santa Catarina - SAR e Coordenador Executivo do Núcleo de Inovação Tecnológica para a Agricultura Familiar - NITA. Foi Coordenador de Projetos da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC de 2007 a 2019, responsável pelo acompanhamento e avaliação de projetos de pesquisa e inovação.



### **KAROLINE DE MACEDO SANTOS**

Mestranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento pela UFSC e também especialista em Gestão de Marcas e Comunicação Estratégica pela UFBA. Formada em Relações Públicas, já passou por inúmeras agências de publicidade atendendo clientes como Coca-Cola, Natura e Grupo Brasil Kirin. Ainda na Bahia, deu aulas durante dois anos no Instituto Tecnológico do Território do Sisal. Atualmente em Florianópolis, pesquisa e trabalha com Nudges e Economia Comportamental nas consultorias desenvolvidas pela Florin. É sócia e co-fundadora da Florin, um negócio de impacto social que através de consultorias financeiras e de modelagem de negócio auxilia mulheres empreendedoras a gerir de forma sustentável os seus próprios empreendimentos se posicionando no mercado de maneira mais competitiva.



### **MARIA JOSÉ BALDESSAR**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2006), Mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), coordenadora do Grupo de Pesquisa Geografias da Comunicação, da Intercom e do grupo de pesquisa MidiaCon - Mídia e Convergência, Certificado pelo CNPq. É professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É docente permanente nos programas de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e no de Estudos da Tradução. Ministra disciplinas na graduação em Jornalismo relacionadas ao jornalismo online, economia da mídia e produção textual. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Jornalismo Especializado (Comunitário, rural, empresarial, científico, institucional), atuando principalmente nos seguintes temas: jornalismo, internet, hipermídia, jornalismo online, economia da mídia, história da mídia, convergência digital, usabilidade e ensino de jornalismo. Integra o Núcleo de Televisão Digital Interativa, onde coordena os projetos de extensão, entre eles o [www.cotidiano.ufsc.br](http://www.cotidiano.ufsc.br).



### **ADILSON ALBUQUERQUE**

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, na área Mídia do Conhecimento, na UFSC. Possui Especialização em História pela Universidade Federal do Paraná (2005). Graduação em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1994), em Ciências Religiosas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1997) e em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2000). Foi professor nomeado da Prefeitura Municipal de Curitiba de 2002 a 2013 e do Estado do Paraná de 2004 a 2013, sendo que do ano de 2007 a 2012 atuou na Secretaria Municipal da Educação de Curitiba com formação continuada de professores. Atualmente atua como Policial Rodoviário Federal, na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal - UniPRF, na área de capacitação dos servidores.



### **ANDREICI DAIANI VEDOVATTO VITOR**

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Pós-graduada em Desenvolvimento e Tecnologia pela Unochapecó e UNC Campus Concórdia (2013). Especialista em Gestão de Pessoas pela Unochapecó (2011). Bacharel em Administração pela Unochapecó (2009). Atua como Professora de Inovação junto ao SENAC Santa Catarina, onde é também idealizadora e coordenadora do Curso Superior em Tecnologias e Design de Negócios, focado em formar profissionais com conhecimento nas áreas de negócios digitais, design digital e desenvolvimento de soluções, aptos a empreender ou liderar times de tecnologia e processos de transformação digital em organizações. Desenvolve estudos na área de empreendedorismo e inovação, gestão do conhecimento e cidades inteligentes. É membro do Grupo de Pesquisa LabCHIS UFSC. Atuou como professora de empreendedorismo no curso de Administração da Unochapecó. Atuou como agente do InovAtiva Brasil 2015 e 2016.



### **EDUARDO MOREIRA DA COSTA**

Diretor Geral do laboratório internacional LabCHIS (Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis) com bases na UFSC e no Rio, e consultor independente. Professor do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Autor do livro *Global E-commerce Strategies for Small Businesses* (MIT Press, 2001), publicado em Inglês, Chinês e Japonês (2001 a 2003). Criador e coordenador do primeiro MBA em e-Gov do país, o MeGA. Consultor do BID (na área de e-commerce), Banco Mundial (coordenador de avaliação do Programa InfoDev) e UNCTAD nas áreas de cidades mais humanas, inteligentes e sustentáveis; inovação; negócios eletrônicos; e governo eletrônico. Nos EUA, foi "visiting scholar" na Universidade de Harvard de 1997-2002. No Brasil, foi Diretor de Inovação da FINEP (2007-2010), criador dos programas PRIME, JURO ZERO e 14Bis; Diretor do CNPq (1993-1997), criador do programa SOFTEX 2000 de incentivo à exportação brasileira de software; Pesquisador do CPqD da TELEBRÁS e consultor do IEL-Nacional (onde escreveu o primeiro manual brasileiro sobre o comércio eletrônico, ainda em 1998) e dezenas de empresas e organizações. Dr. Eduardo Moreira da Costa é engenheiro eletricista e M.Sc. em Ciência da Computação pela UFMG e Ph.D. em eletrônica pela Universidade de Southampton, na Inglaterra. Membro da Ordem do Mérito Científico do Governo Brasileiro (2010). Conselheiro de entidades e membro do Conselho de Administração da HOPLON em Florianópolis, é palestrante conhecido no Brasil e no exterior nas áreas de Inovação; Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis; Novas Políticas Públicas e Organizacionais; Capital de Risco e Empreendedorismo. É ainda membro do Laboratório de Habitats de Inovação e Empreendedorismo da UFSC (<https://www.inlab.ufsc.br>).



### **LUCIANA MELO HERVOSO**

Bacharel em Comunicação Social pela PUC-Rio, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela UNIP. Atuou como especialista em Cerimônias de Premiação nos Jogos Olímpicos de 2016, como gerente de eventos na Embaixada do Brasil em Londres nos Jogos Olímpicos de 2012. Formada pela SLAC em Coaching de Vida, Executivo e de Liderança em 2016. Desenvolveu habilidades em meditação e mindfulness na Oneness University na Índia e em Yoga do Som no Canadá com Guy Lussier. Escreveu artigos sobre Cidades Inteligentes pelo grupo de estudos LabChis/UFSC. Especialista em Desenvolvimento Pessoal e Profissional desenvolve treinamentos para equipes, liderança, orientação de transição de carreira e estratégias para a realização de sonhos e metas. Atualmente cursando Computer Science na University of the People.



### **JAMILE SABATINI MARQUES**

Diretora de Inovação e Fomento da ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software e Presidente da Câmara de Tecnologia e Inovação da FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, de Serviços e de Turismo de Santa Catarina. Trabalha com inovação e tecnologia desde 2004. Pesquisadora de Pós-Doutorado da USP, no Instituto de Estudos Avançados, Programa Cidades Globais e em Desenvolvimento Baseado no Conhecimento no EGC/UFSC. Participa do Laboratório de pesquisa LabChis de Cidades Humanas e Inteligentes. É doutora pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, a tese demonstra a importância de fomentar a inovação para gerar desenvolvimento econômico baseado no conhecimento. Fez doutorado sanduíche na Queensland University of Technology - QUT, Austrália. É mestre em Gestão da Inovação pela École de Mines de St-Étienne (França), especialista em gestão de empresas pela Univali e graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas. Foi Coordenadora da

incubadora Midi Tecnológico de 2004 a 2012, onde recebeu prêmio de melhor incubadora do Brasil em 2008 e 2012. Foi Diretora Executiva da Acate de 2006 a 2012. Tem experiência na área de gestão, atuando principalmente nos seguintes temas: Inovação, Fomento, Fundos de investimento, cidades humanas inteligentes e representação institucional. É membro do conselho do International Journal of Knowledge-Based Development (IJKBD) ([www.inderscience.com/ijkbd](http://www.inderscience.com/ijkbd)); Membro do Comitê Assessor do Programa Start-up Brasil do MCTIC (ABES), Membro do comitê de IOT da ABDI e INMETRO. É membro do Conselho Municipal de Inovação de Florianópolis/SC (Fecomercio).



Santa Catarina destaca-se nacionalmente como um Estado inovador, berço de startups e com um polo tecnológico em amplo desenvolvimento. Também, dotado de belezas naturais e um litoral encantador, é um dos principais destinos turísticos do Brasil. Esse contexto, aliado à peculiaridade de abrigar um povo empreendedor caracteriza o Estado Catarinense como um dos mais desenvolvidos (social e economicamente) do país.

ISBN 978-658831945-1



**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000  
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)