

JOSÉ MOLEIRO MARTINS

Gestão da Inovação

Como transformar conhecimento em valor
e criar inovação sustentável



EDIÇÕES SÍLABO

Gestão da Inovação

**Como transformar conhecimento
em valor e criar inovação sustentável**

José Moleiro Martins

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Silabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Gestão da Inovação – Como Transformar Conhecimento em Valor e Criar Inovação Sustentável

Autor: José Moleiro Martins

© Edições Silabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, janeiro de 2026.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 558726/26

ISBN: 978-989-561-451-6



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

| | |
|-----------------|----|
| Prefácio | 15 |
|-----------------|----|

Capítulo 1

Conhecimento no contexto organizacional

| | |
|---|----|
| 1.1. Introdução | 18 |
| 1.2. Conceito de conhecimento | 18 |
| 1.3. Estrutura hierárquica do conhecimento | 19 |
| 1.4. Natureza do conhecimento | 21 |
| 1.4.1. Visão alternativa do tipo de conhecimento | 22 |
| 1.4.2. Conhecimento local <i>versus</i> global | 23 |
| 1.5. Perspetivas sobre o conhecimento nas organizações | 24 |
| 1.6. O papel do conhecimento no contexto organizacional | 25 |
| 1.7. Conclusão | 26 |

Capítulo 2

Gestão do conhecimento da organização

| | |
|--|----|
| 2.1. Introdução | 30 |
| 2.2. Conceito de gestão do conhecimento | 31 |
| 2.3. Dimensões da gestão do conhecimento | 32 |
| 2.3.1. Dimensão tecnológica | 33 |
| 2.3.2. Dimensão estrutural | 34 |
| 2.3.3. Dimensão cultural | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.4. O processo de gestão do conhecimento | 35 |
| 2.4.1. Aquisição de conhecimento organizacional | 36 |
| 2.4.2. Criação de conhecimento organizacional | 37 |
| 2.4.3. Armazenamento de conhecimento organizacional | 38 |
| 2.4.4. Transferência de conhecimento organizacional | 38 |
| 2.4.5. Aplicação e exploração de conhecimento organizacional | 40 |
| 2.5. O papel da gestão do conhecimento na organização | 41 |
| 2.6. A gestão do conhecimento como elemento-chave da gestão estratégica | 42 |
| 2.6.1. As origens da gestão estratégica | 43 |
| 2.6.2. Áreas em torno da gestão estratégica | 44 |
| 2.6.3. Gestão do conhecimento como elemento-chave da gestão estratégica | 45 |
| 2.6.4. Ligação entre gestão do conhecimento e gestão estratégica | 45 |
| 2.7. Conclusão | 46 |

Capítulo 3

As organizações baseadas no conhecimento

| | |
|--|----|
| 3.1. Introdução | 50 |
| 3.2. Conceito de organizações baseadas no conhecimento | 50 |
| 3.2.1. Organizações baseadas no conhecimento | 51 |
| 3.2.2. Organizações intensivas em conhecimento | 51 |
| 3.2.3. Organizações criadoras de conhecimento | 52 |
| 3.3. Teorias do conhecimento organizacional | 53 |
| 3.3.1. Teoria do conhecimento de Polanyi | 53 |
| 3.3.2. Teoria do conhecimento de Nonaka | 53 |
| 3.3.3. Teoria do conhecimento de Blackler | 59 |
| 3.3.4. Teoria do conhecimento de Spender | 61 |

| | |
|---|----|
| 3.4. Fontes do conhecimento organizacional | 62 |
| 3.4.1. O papel das fontes externas do conhecimento organizacional | 63 |
| 3.4.2. Visão alternativa do tipo de conhecimento | 66 |
| 3.5. Conclusão | 66 |

Capítulo 4

Aprendizagem organizacional

| | |
|---|----|
| 4.1. Introdução | 70 |
| 4.2. Conceito de aprendizagem organizacional | 70 |
| 4.3. O papel da aprendizagem organizacional na organização | 72 |
| 4.4. Características da aprendizagem organizacional | 72 |
| 4.5. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento | 74 |
| 4.5.1. Ligação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento | 75 |
| 4.6. Conclusão | 78 |

Capítulo 5

Transferência de conhecimento e capacidade de absorção na competitividade organizacional

| | |
|---|----|
| 5.1. Introdução | 84 |
| 5.2. Transferência de conhecimento | 85 |
| 5.2.1. Conceito de transferência de conhecimento | 85 |
| 5.2.2. Transferência de conhecimento entre unidades organizacionais | 86 |
| 5.3. Capacidade de absorção de conhecimento | 89 |
| 5.3.1. Conceito de capacidade de absorção | 89 |
| 5.3.2. Definição e componentes da capacidade de absorção | 92 |
| 5.3.3. Mecanismos organizacionais facilitadores da capacidade de absorção | 95 |

| | |
|---|-----|
| 5.3.4. Determinantes da capacidade de absorção | 97 |
| 5.4. Capacidade de desabsorção de conhecimento | 99 |
| 5.4.1. Conceito de capacidade de desabsorção | 99 |
| 5.4.2. Identidade da capacidade de desabsorção | 102 |
| 5.4.3. Antecedentes da capacidade de desabsorção | 104 |
| 5.4.4. Consequências da capacidade de desabsorção | 107 |
| 5.5. Sistema de memória transativa | 107 |
| 5.5.1. Conceito de sistema de memória transativa | 107 |
| 5.5.2. Sistema de memória transativa como fonte de vantagem competitiva | 108 |
| 5.6. Vantagem competitiva na transferência de conhecimento | 110 |
| 5.6.1. Competência | 110 |
| 5.6.2. Vantagem competitiva | 111 |
| 5.6.3. Ambiguidade casual | 111 |
| 5.7. Conclusão | 113 |

Capítulo 6

Capacidades dinâmicas da organização

| | |
|--|-----|
| 6.1. Introdução | 118 |
| 6.2. Abordagens no alcance de vantagem competitiva | 119 |
| 6.2.1. Abordagem das forças competitivas | 119 |
| 6.2.2. Abordagem estratégica de conflito | 120 |
| 6.2.3. Abordagem baseada nos recursos | 121 |
| 6.2.4. Abordagem das capacidades dinâmicas | 122 |
| 6.3. Conceito de capacidades dinâmicas | 124 |
| 6.4. Relação complementar entre visão baseada nos recursos e capacidades dinâmicas | 127 |
| 6.4.1. Primeira | 128 |
| 6.4.2. Segunda | 128 |
| 6.4.3. Terceira | 129 |

| | |
|---|-----|
| 6.5. Componentes das capacidades dinâmicas | 130 |
| 6.5.1. Capacidade adaptativa | 131 |
| 6.5.2. Capacidade de absorção | 132 |
| 6.5.3. Capacidade inovadora | 132 |
| 6.6. Desenvolvimento e efeitos das capacidades dinâmicas | 134 |
| 6.6.1. Por que motivo as capacidades dinâmicas são importantes? | 134 |
| 6.6.2. Relação entre capacidades substantivas e capacidades dinâmicas | 136 |
| 6.6.3. O efeito das capacidades dinâmicas na performance organizacional | 138 |
| 6.7. Comunalidades nas capacidades dinâmicas entre organizações | 139 |
| 6.8. Influência do dinamismo do mercado nas capacidades dinâmicas | 140 |
| 6.8.1. Evolução das capacidades dinâmicas | 142 |
| 6.9. Conclusão | 143 |

Capítulo 7

A inovação como um imperativo competitivo das organizações

| | |
|--|-----|
| 7.1. Introdução | 148 |
| 7.2. Hipercompetição: do movimento ao novo posicionamento | 149 |
| 7.3. Conceito de inovação | 150 |
| 7.4. Relação entre capacidades de inovação e capacidades dinâmicas | 154 |
| 7.4.1. Inovação e capacidade de inovação | 154 |
| 7.4.2. Perspetivas sobre a relação entre capacidades de inovação e capacidades dinâmicas | 155 |
| 7.5. O papel da gestão do conhecimento na inovação | 159 |
| 7.5.1. Partilha e codificação do conhecimento tácito | 160 |
| 7.5.2. Utilização do conhecimento explícito | 160 |

| | |
|--|-----|
| 7.5.3. Capacitação da colaboração | 161 |
| 7.5.4. Atividades (de gestão do conhecimento) promotoras da inovação | 162 |
| 7.5.5. Fomento de uma cultura organizacional propícia à inovação | 163 |
| 7.6. Cultura organizacional de inovação | 163 |
| 7.6.1. Cultura organizacional | 164 |
| 7.6.2. Cultura organizacional de inovação | 166 |
| 7.6.3. Fatores organizacionais da cultura de apoio à inovação | 169 |
| 7.7. Conclusão | 176 |

Capítulo 8

A organização ambidestra e o dilema da inovação

| | |
|--|-----|
| 8.1. Introdução | 180 |
| 8.2. A organização ambidestra | 181 |
| 8.2.1. Conceito de organização ambidestra/ambidestria organizacional | 182 |
| 8.3. Abordagens de ambidestria nas organizações | 183 |
| 8.3.1. Ambidestria sequencial | 184 |
| 8.3.2. Ambidestria simultânea ou estrutural | 185 |
| 8.3.3. Ambidestria contextual | 185 |
| 8.4. A ambidestria como uma capacidade dinâmica | 186 |
| 8.4.1. Detetar | 186 |
| 8.4.2. Aprender | 187 |
| 8.4.3. Reconfigurar | 187 |
| 8.5. Determinantes e prática da ambidestria | 189 |
| 8.5.1. Prática da ambidestria | 191 |
| 8.6. Conclusão | 193 |

Capítulo 9

Redes e inovação organizacionais

| | |
|--|-----|
| 9.1. Introdução | 196 |
| 9.2. O que é uma rede? | 196 |
| 9.3. A teoria da rede | 198 |
| 9.3.1. Caracterização da teoria da rede | 199 |
| 9.3.2. Perspetivas da rede | 200 |
| 9.3.3. Propriedades e processos da rede | 202 |
| 9.4. Relação entre inovação e redes | 203 |
| 9.5. Formação e configuração da rede | 205 |
| 9.6. A importância de inter-relações em rede | 207 |
| 9.6.1. A importância da diversidade de parceiros | 207 |
| 9.6.2. O papel dos fornecedores | 207 |
| 9.6.3. O papel dos clientes | 208 |
| 9.6.4. O papel de terceiros | 209 |
| 9.6.5. O papel dos parceiros científicos | 209 |
| 9.6.6. O papel dos parceiros de financiamento de risco | 210 |
| 9.6.7. O papel dos mecanismos institucionais | 210 |
| 9.7. Governança da rede e inovação | 210 |
| 9.8. Falhas e limitações da rede | 211 |
| 9.9. Conclusão | 212 |

Capítulo 10

Gestão da inovação nas organizações

| | |
|---|-----|
| 10.1. Introdução | 214 |
| 10.2. Gestão da inovação | 215 |
| 10.2.1. Conceito de gestão da inovação | 215 |
| 10.2.2. Perspetivas sobre a gestão da inovação | 216 |
| 10.3. Ligação entre gestão do conhecimento e gestão da inovação | 217 |

| | |
|---|-----|
| 10.4. Criatividade e inovação | 219 |
| 10.4.1. Conceito de criatividade | 219 |
| 10.4.2. O processo criativo | 223 |
| 10.4.3. Técnicas criativas | 225 |
| 10.4.4. Criatividade individual e criatividade organizacional | 226 |
| 10.4.5. Ligação entre criatividade e inovação | 231 |
| 10.5. Tipos de inovação | 232 |
| 10.5.1. Micro: organização inovadora | 233 |
| 10.5.2. Meso: redes e sistemas de inovação | 234 |
| 10.5.3. Perspectivas de classificação da inovação | 235 |
| 10.6. Inovação aberta | 239 |
| 10.6.1. Conteúdo da inovação aberta | 239 |
| 10.6.2. Contexto da inovação aberta | 240 |
| 10.6.3. Práticas processuais de inovação aberta | 243 |
| 10.6.4. Tendências de inovação aberta | 245 |
| 10.6.5. Inovação aberta nas pequenas e médias empresas (PME) | 247 |
| 10.7. Cooperação para a inovação/inovação colaborativa | 250 |
| 10.7.1. Variáveis de referência na cooperação para a inovação | 253 |
| 10.8. Ecossistema de inovação | 255 |
| 10.8.1. Avaliação de riscos | 256 |
| 10.8.2. Estratégia em ecossistemas | 256 |
| 10.9. Oportunidades e processo de inovação | 257 |
| 10.9.1. Oportunidades de inovação | 257 |
| 10.9.2. Processo de inovação | 258 |
| 10.9.3. Processo de inovação em quatro fases | 260 |
| 10.10. Organização inovadora orientada para o mercado | 267 |
| 10.10.1. Exploração do novo e exploração do conhecido | 267 |
| 10.10.2. Orientação para o mercado | 269 |
| 10.10.3. Reconhecimento de oportunidades na orientação de mercado | 270 |

| | |
|--|-----|
| 10.11. Desenvolvimento de produtos novos e impacto da inovação | 271 |
| 10.11.1. Identificação de oportunidades disponíveis | 271 |
| 10.11.2. Processo de desenvolvimento da ideia | 271 |
| 10.11.3. Processo de planeamento e desenvolvimento de produtos | 272 |
| 10.11.4. Novidade para o consumidor | 274 |
| 10.11.5. O impacto futuro da inovação | 275 |
| 10.12. Conclusão | 277 |

Capítulo 11

Inovação tecnológica

| | |
|---|-----|
| 11.1. Introdução | 280 |
| 11.2. Conceitos de tecnologia e de inovação tecnológica | 281 |
| 11.3. Descontinuidade tecnológica | 283 |
| 11.3.1. Curvas de tecnologia | 283 |
| 11.3.2. Difusão de inovação e categorias de adotantes | 285 |
| 11.3.3. Ciclos de tecnologia | 287 |
| 11.4. Desenvolver a tecnologia correta | 288 |
| 11.5. Desenvolvimento sustentável e ecoinovação | 290 |
| 11.6. Desenvolvimento de tecnologia verde | 293 |
| 11.7. Transição para a inovação em tecnologia verde | 296 |
| 11.8. Inovação tecnológica verde e degradação ambiental | 298 |
| 11.9. Conclusão | 299 |

| | |
|-------------------|-----|
| Conclusões | 303 |
|-------------------|-----|

| | |
|---------------------------------|-----|
| Sugestões bibliográficas | 307 |
|---------------------------------|-----|

| | |
|--------------------|-----|
| Referências | 319 |
|--------------------|-----|

Prefácio

A transição para uma economia baseada no conhecimento colocou as organizações perante novos desafios estratégicos: transformar informação em conhecimento útil, promover aprendizagem contínua e gerar inovação que responda à volatilidade dos mercados. Neste contexto, a inovação deixou de ser apenas uma consequência do avanço tecnológico para se tornar o resultado direto da forma como as organizações criam, integram, partilham e aplicam conhecimento.

Este livro nasce precisamente dessa premissa. Com uma abordagem pedagógica e estruturada da gestão do conhecimento e da inovação, o percurso conceptual que apresenta é sequencial: parte do conceito de conhecimento, passa pela aprendizagem organizacional e conduz à gestão da inovação como prática estratégica e sustentada.

Os capítulos iniciais analisam a natureza do conhecimento e o papel que este desempenha nas organizações. Os capítulos seguintes são dedicados à gestão do conhecimento, às teorias organizacionais, às capacidades dinâmicas e à aprendizagem. É neste enquadramento que emergem os temas centrais da inovação: cultura organizacional, ambidestria, colaboração em rede, ecossistemas de inovação e aplicação do conhecimento em contexto de mercado.

Com esta estrutura conceptual, o livro pode ser utilizado como manual de apoio em unidades curriculares onde se abordem temas como:

- Gestão do conhecimento;
- Gestão da inovação;
- Empreendedorismo e intraempreendedorismo;
- Estratégia empresarial;
- Criatividade e organizações inovadoras;
- Gestão tecnológica e inovação;
- Sistemas organizacionais do conhecimento.

Nas linhas deste prefácio pretendi apenas apresentar o contributo central desta obra: fornecer um enquadramento conceptual coerente, metodologicamente sólido e pedagogicamente alinhado com os desafios das organizações contemporâneas. O convite ao leitor é transparente – percorrer este trajeto do conhecimento à inovação, com espírito crítico e capacidade de aplicação, num contexto em que aprender é já uma forma de competir.

Azarujinha, novembro de 2025.



Edições Silbo
Bertrand + Wood
2026-01-14

Capítulo 1

Conhecimento no contexto organizacional

Objetivos de aprendizagem

- Saber definir conhecimento.
- Entender a relação interativa entre informação e conhecimento.
- Conseguir identificar e explicar a estrutura hierárquica do conhecimento.
- Compreender a importância do conhecimento para a capacidade de ação individual e para realizar tarefas e tomar decisões no contexto organizacional.
- Saber identificar e definir os tipos de conhecimento.
- Entender o conhecimento como o principal recurso na criação de valor para a organização.

1.1. Introdução

Os acadêmicos descrevem o «contexto» como um conjunto de oportunidades e de restrições situacionais existentes no ambiente que rodeia o indivíduo!¹ No «contexto organizacional» podemos identificar três dimensões²: (i) «contexto físico» (p.e., ambiente criado), (ii) «contexto social» (p.e., interação e partilha de informação), e (iii) «contexto de tarefas» (p.e., autonomia individual e recursos) – o contexto determina a criação e o desenvolvimento de «conhecimento», o qual é um *recurso organizacional* crítico para obter uma *vantagem competitiva sustentável* numa economia global e dinâmica.³ Deste modo, é necessário que as «organizações» (ou «empresas») se concentrem no desenvolvimento de conhecimento e de «habilidades» (*abilities*) dos seus colaboradores (p.e., via sistemas de seleção e de formação).⁴ No fundo, as organizações precisam de potenciar e de explorar mais eficazmente os recursos «baseados no conhecimento» que já existem dentro da organização.⁵

O desenvolvimento e a difusão do conceito de «conhecimento organizacional» tiveram na primeira linha de intervenção alguns académicos e investigadores como, por exemplo, os autores Dorothy Leonard-Barton, Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka, Frank Blackler, John-Christopher Spender, Michael Polanyi, Peter Drucker, Peter Senge e Thomas Davenport.

1.2. Conceito de conhecimento

A palavra «conhecimento» deriva da palavra grega *epistême*, a qual, numa perspetiva filosófica, se refere ao saber obtido de formas racional e metódica, proporcionando um entendimento do que nos rodeia com base na reflexão e na opinião fundamentada. Na prática, traduz o conhecimento científico ou o «conhecimento especializado» (*expertise*). O filósofo Platão descreveu conhecimento como uma «crença verdadeira justificada»,⁶ o que indica existir uma interpretação pessoal associada ao conhecimento.

O conceito de conhecimento tradicional recai no campo da «epistemologia», isto é, no ramo da filosofia que estuda a «natureza» e a «criação» do conhecimento.⁷

O conhecimento está relacionado com a capacidade de ação individual.⁸ No âmbito da organização, o «conhecimento organizacional» pode ser entendido como a *informação* interpretada e processada a partir de *dados*, que

auxilia os membros organizacionais a realizar tarefas e a tomar decisões,⁹ o que Machlup (1980) designa como «conhecimento prático».¹⁰

Na literatura podemos encontrar entendimentos variados sobre o conceito de «conhecimento». Por exemplo, Kanter (1999) compreende conhecimento como o poder de tomada de decisão e de execução.¹¹ Leonard e Sensiper (1998) definem conhecimento como a informação pertinente e baseada na experiência.¹² Nonaka e Takeuchi (1995) referem o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal em relação à «verdade».¹³ Davenport e Prusak (1998) apresentam como definição de conhecimento uma combinação de experiência, valores, informação contextual e visão especializada que constitui uma estrutura de avaliação e de incorporação de experiência e de informação novas.¹⁴ Para Blackler (1995), o conhecimento é multifacetado e complexo, daí que seja difícil de definir devido a fatores de natureza intangível, subjetiva e eclética, e emergente.¹⁵

Face ao exposto, podemos definir «conhecimento» como um processo individual de desenvolvimento baseado na experiência e nas convicções, constituindo uma estrutura de referência e de avaliação mentais para a ação num determinado contexto.

1.3. Estrutura hierárquica do conhecimento

O conhecimento difere da informação e dos dados. Não obstante é frequente a utilização alternada entre os termos «conhecimento» e «informação» sem atender à sua diferenciação.

A informação fornece um novo ponto de vista para a interpretação de fenómenos e de coisas, tornando cognoscíveis os significados que previamente eram impercetíveis.¹⁶ Numa palavra, a informação consiste em diferenças que fazem a diferença.¹⁷ A informação é um meio indispensável para iniciar e formalizar o conhecimento, sob duas perspetivas: a (i) «semântica» incide no sentido transmitido, e a (ii) «sintática» não capta a importância da informação.¹⁸ Davenport e Prusak (1998) definem informação como uma mensagem escrita ou verbal (*i.e.*, visível ou audível).¹⁹ Nestes termos, podemos compreender por «informação» um fluxo de mensagens ou de significados que pode adicionar ou alterar o conhecimento.²⁰

Para Drucker (1998), a informação são dados dotados de relevância e propósito.²¹ A informação é baseada no contexto. A informação é um meio essencial para extrair e criar conhecimento,²² e torna-se conhecimento quando é interpretada num dado contexto segundo as convicções e o empenho dos indivíduos.²³ O conhecimento é informação que tem «valor» para o seu receptor e utilizador.²⁴

Os dados são um conjunto de factos objetivos sobre eventos, e constituem um registo estruturado de transações em contexto organizacional.²⁵ Os dados constituem «fatores produtivos» (*inputs*) importantes para a informação e, por conseguinte, para o conhecimento. A informação pode resultar da análise de «dados» (*i.e.*, relatórios, tabelas ou gráficos), enquanto o conhecimento resultará da aplicação e da utilização produtiva de informação.²⁶

Dito de outro modo, Alavi e Leidner (2001) sugerem que os dados são combinados para criar informação, enquanto a informação é combinada para criar conhecimento.²⁷ Nissen (2002) argumenta que os dados são colocados no contexto para criar informação, e que a informação «tornada acionável» (*i.e.*, utilizada ou incorporada no processo operativo) é o conhecimento.²⁸ Para Zack (1999), os dados representam observações ou factos fora do contexto, que não são significativos. A informação resulta dos dados enquadrados no contexto. O conhecimento é o que se acredita e valoriza com base na informação organizada por meio da comunicação e da experiência.²⁹ Para Davenport e Prusak (1998), os dados são factos que se tornam informação pela adição de significado, enquanto o conhecimento tem como fonte a mente individual e baseia-se na informação transformada pela experiência pessoal.³⁰

Portanto, vários autores organizam o conhecimento, a informação e os dados numa hierarquia, em que os dados são necessários para criar a informação, e a informação é precisa para criar o conhecimento. Nesse sentido, os dados ocupam o nível mais baixo na hierarquia que conduz ao conhecimento.³¹ O conhecimento é mais do que informação, uma vez que envolve o entendimento obtido através da experiência, «aprendizagem» ou familiaridade existente.³² Por sua vez, a relação entre conhecimento e informação é interativa, visto que a «criação» de conhecimento depende da informação, e o desenvolvimento de informação requer a «aplicação» de conhecimento.³³ De notar que os instrumentos e os métodos de análise aplicada à informação também vão influenciar o conhecimento a criar, e a mesma informação pode dar origem a «tipos» de conhecimento diferentes, dependendo do tipo e do propósito de análise.

José Moleiro Martins é professor de Gestão Estratégica, Estratégia de Negócios e de Internacionalização, Empreendedorismo, e Gestão do Conhecimento e da Inovação. Possui agregação e doutoramento em Gestão, pelo ISCTE-IUL. Foi o criador e diretor do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no IPL. Tem experiência empresarial na indústria transformadora, no setor aeronáutico e defesa (AVP – Aero Voo Portugal Lda.), bem como em consultoria de gestão estratégica em diversos setores. Foi autarca com 24 anos de idade. É investigador na BRU-Unide/ISCTE-IUL, com interesses de investigação nas áreas de Gestão do Conhecimento, Inovação, Inovação Tecnológica, Empreendedorismo, Gestão de Recursos Humanos Verde, Sustentabilidade e nos mercados da África Subsaariana e Ásia. Possui publicações em revistas científicas de quartil Q1 e de *ranking* ABS como autor único e coautor desde 2009.

No século XXI, a competitividade já não depende apenas de tecnologia ou eficiência – depende sobretudo da capacidade de aprender, adaptar e inovar. O conhecimento tornou-se o principal recurso estratégico e a inovação o mecanismo que o transforma em valor, crescimento e diferenciação no mercado.

Este livro apresenta uma arquitetura integrada de conceitos, modelos e processos que explicam como as organizações podem:

- gerir o conhecimento,
- desenvolver capacidades dinâmicas,
- aprender continuamente,
- transformar essa aprendizagem em inovação orientada para o mercado.

Através de uma abordagem sequencial e pedagógica, o autor conduz o leitor desde os fundamentos do conhecimento até ao desenvolvimento de produtos e serviços novos, cruzando gestão estratégica, cultura organizacional, criatividade, redes colaborativas e inovação tecnológica.

Dirigida a estudantes, gestores, investigadores e profissionais, esta obra constitui uma ferramenta sólida para atuar em contextos intensivos em conhecimento, onde inovar é mais do que criar: é saber transformar o que se conhece naquilo que o mercado ainda não tem.

Este livro teve o apoio: AVP – Aero Voo Portugal Lda.

