

**Área Temática:** Estratégia em Organizações

**Título:** Investigando a Gestão do Conhecimento em Incubadoras Brasileiras

**AUTORES**

**FABIANO MAURY RAUPP**

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

fabianoraupp@hotmail.com

**ILSE MARIA BEUREN**

Universidade Regional de Blumenau

ilse@furb.br

**Resumo**

O artigo objetiva analisar a gestão do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. A população da pesquisa compõe-se de 359 incubadoras de empresas brasileiras associadas à ANPROTEC, conforme listagem disponibilizada pela referida associação. Um questionário, com perguntas fechadas, foi enviado por e-mail, aos coordenadores (gestores) dessas incubadoras. Desse montante, 163 coordenadores retornaram o instrumento de pesquisa respondido, representando 45,40% da população, o que constitui a amostra por acessibilidade. Os resultados da pesquisa indicaram que há uma preocupação em gerar, difundir e, sobretudo, compartilhar conhecimentos nas incubadoras estudadas. Os conceitos de gestão do conhecimento e as formas de seu compartilhamento, abordados na fundamentação teórica do trabalho, foram identificados na pesquisa realizada, sobretudo quando relacionados às sete dimensões, apontadas por Terra (2001), a serem consideradas na implementação da gestão do conhecimento em uma organização.

**Abstract**

This article analyzes the knowledge management in Brazilian incubators associated with the National Association of Entities Promoting Innovative Enterprises (ANPROTEC). We performed a descriptive, survey-type research, with a quantitative approach. The research population consists of 359 business incubators in Brazil associated with ANPROTEC, according to list provided by that association. A questionnaire was sent by e-mail to the coordinators (managers) of such incubators. From this amount, 163 coordinators returned the survey instrument answered, representing 45.40% of the population, which constitutes the sample by accessibility. The results indicate that there is a concern in generating, disseminating and, especially, sharing knowledge in the incubators studied. The concepts of knowledge management and ways of sharing, discussed in the theoretical portion of this work, were identified in the survey, especially when related to the seven dimensions, presented by Terra (2001), to be considered in the implementation of knowledge management in an organization.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Incubadoras brasileiras. ANPROTEC.

**Key words:** Knowledge management. Incubators in Brazil. ANPROTEC.

## Investigando a Gestão do Conhecimento em Incubadoras Brasileiras

### Resumo

O artigo objetiva analisar a gestão do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. A população da pesquisa compõe-se de 359 incubadoras de empresas brasileiras associadas à ANPROTEC, conforme listagem disponibilizada pela referida associação. Um questionário, com perguntas fechadas, foi enviado por e-mail, aos coordenadores (gestores) dessas incubadoras. Desse montante, 163 coordenadores retornaram o instrumento de pesquisa respondido, representando 45,40% da população, o que constitui a amostra por acessibilidade. Os resultados da pesquisa indicaram que há uma preocupação em gerar, difundir e, sobretudo, compartilhar conhecimentos nas incubadoras estudadas. Os conceitos de gestão do conhecimento e as formas de seu compartilhamento, abordados na fundamentação teórica do trabalho, foram identificados na pesquisa realizada, sobretudo quando relacionados às sete dimensões, apontadas por Terra (2001), a serem consideradas na implementação da gestão do conhecimento em uma organização.

### 1 Introdução

As micro e pequenas empresas têm-se destacado no contexto organizacional à medida que contribuem para o crescimento econômico do país e à geração de novos empregos. Sobre a importância deste segmento, Fonseca e Kruglianskas (2000) explicitam que as pequenas empresas passaram a representar, no final do século 20, a esmagadora maioria de unidades de negócio em todos os países do mundo, fossem industrializados, em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. Estas passaram a responder por cerca de 50%, quando não mais do valor da produção e a reter mais da metade do total dos postos de trabalho.

No entanto, estas empresas apresentam algumas dificuldades na condução do empreendimento, destacando-se: problemas com obtenção de linhas de financiamento, inexistência de planejamento de longo prazo, ausência de apoio no desenvolvimento do produto, pouca ou nenhuma formação gerencial do proprietário. Para tentar minimizar essas dificuldades, surgiram organizações com o intuito de oferecer um conjunto de mecanismos que facilitam o desenvolvimento e inserção destas empresas no mercado, como as incubadoras de empresas.

Vislumbra-se nos processos que compõem a gestão do conhecimento maneiras de potencializar o desenvolvimento das empresas incubadas. No entanto, necessita-se de pesquisas empíricas que investiguem as características da gestão do conhecimento em incubadoras de empresas, a partir do momento em que o mesmo é gerado.

A literatura sobre a gestão do conhecimento em incubadoras de empresas ainda é incipiente. Nesse sentido, o artigo tem como objetivo investigar a gestão do conhecimento em incubadoras de empresas brasileiras associadas à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Uma pesquisa semelhante foi realizada em 2005, porém com um número menos expressivo de incubadoras de empresas participantes da pesquisa.

Inicialmente faz-se uma breve incursão teórica sobre gestão do conhecimento e incubadoras de empresas. Em seguida descreve-se o método de pesquisa. Na sequência procede-se à descrição e análise dos dados coletados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas.

### 2 Revisão de Literatura

## 2.1 Incubadoras de empresas

Devido à competitividade cada vez maior entre as empresas, alguns segmentos empresariais apresentam sinais de debilidades, como é o caso das micro e pequenas empresas. Ao contrário destas, as grandes e médias empresas, devido a sua estrutura de suporte e o próprio poder de barganha que possuem, enfrentam melhor os desafios deste novo ambiente.

Dentre os mecanismos de apoio, destaca-se a atuação das incubadoras de empresas, que, além de incentivar o desenvolvimento de negócios de pequeno porte, buscam capacitar os empreendedores para gerir o seu empreendimento. Acredita-se que a empresa instalada em uma incubadora tende a apresentar maiores probalidades de sobrevivência quando inserida no mercado, comparativamente com aquelas que não tiveram a mesma oportunidade.

Fonseca e Kruglianskas (2000) destacam que originalmente a idéia associou-se ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos no interior dos centros de pesquisa universitários ou não. O conceito criado foi o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica.

A partir dos anos 90, as iniciativas diversificaram-se. Assim, passou a ganhar espaço a idéia de incubadoras mistas, com unidades criadas por governos locais, para estimular o crescimento econômico e gerar empregos. Independente de um tipo ou outro, de acordo com Dornelas (2002), a incubadora de empresas representa um mecanismo de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.

Conforme Baêta (1999), as incubadoras implicam em condições bastante específicas e não se esgotam numa simples criação de empresas, mas também há o monitoramento para estimular o processo de inovação. As incubadoras promovem oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do processo produtivo e oferecem aos novos empreendedores, além de espaço físico e os serviços de escritório, o apoio administrativo, aconselhamento e consultoria gerencial e de marketing.

Sob uma perspectiva mais ampla, a missão é a de fornecer serviços e recursos compartilhados, em termos de profissionais competentes, instalações adequadas e infraestrutura administrativa e operacional à disposição das empresas incubadas. Estes organismos criam um ambiente favorável à consolidação de novos empreendimentos, através de algumas iniciativas, como: fornecer apoio técnico e gerencial às empresas incubadas, promover e acelerar a consolidação de empresas, estimular o espírito empreendedor, desenvolver ações associativas e compartilhadas, reduzir custos para o conjunto das empresas e seus parceiros, buscar novos apoios e parcerias para as empresas, divulgar as empresas e seus produtos e participar de outras redes (AMATO NETO, 2000).

As incubadoras, conforme Hackett e Dilts (2004), são espaços compartilhados que proporcionam às novas empresas recursos tecnológicos e organizacionais; sistemas que criam valor agregado; monitoramento e ajuda empresarial, com o objetivo de facilitar o sucesso dos novos empreendimentos, reduzindo ou eliminando o custo de potenciais falhas que se apresentam na criação do negócio e que são controladas no período de incubação. Os novos empreendimentos recebem apoio do Governo, comunidades locais e investidores privados, com o intuito de superar determinadas dificuldades iniciais, tendo uma perspectiva de sucesso.

Contudo, segundo Ferreira et al. (2008), muitas incubadoras, atualmente, ainda não dispõem de mecanismos fortes de suporte à gestão empresarial, ficando muitas vezes limitadas ao fornecimento de estrutura física e serviços de apoio, não podendo auxiliar de forma benéfica no processo de negócio da nova empresa.

Para a Associação Nacional de Entidade Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) (2010), as incubadoras disponibilizam mecanismos técnicos, gerenciais,

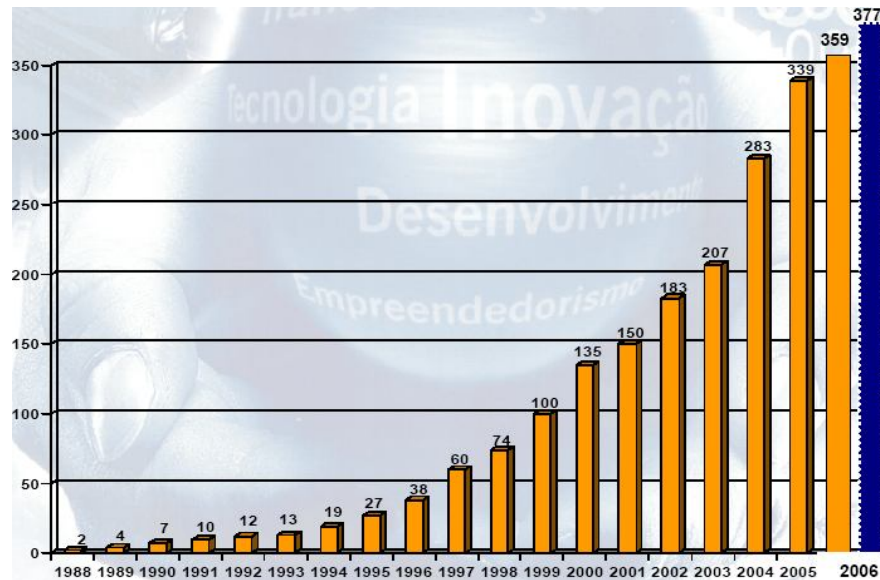
administrativos e de infra-estrutura para amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar idéias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.

A implementação tem ocorrido em países desenvolvidos e em desenvolvimento, apresentam-se, atualmente, como um *locus* adequado para abrigar e apoiar as micro e pequenas empresas. Ao prover instalações físicas adequadas e de qualidade, com serviços de apoio compartilhados e com aconselhamento sobre o funcionamento do mercado, sobre tecnologias e seus aspectos, e sobre viabilidade de apoio financeiro, as incubadoras buscam explorar e potencializar os recursos existentes e fomentar as sinergias entre pares. Elas procuram, ainda, criar um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de novos empreendimentos, ou seja, objetivam tornar as suas incubadas em empresas graduadas bem sucedidas (VEDOVELLO, FIGUEIREDO, 2005).

Quanto às tipologias de incubadoras, as mais comuns são: incubadoras de empresas de base tecnológica, incubadoras de empresas de setores tradicionais e incubadoras mistas. As incubadoras de empresas de base tecnológica contemplam empreendimentos relacionados ao desenvolvimento de tecnologia, como empresas de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. As incubadoras de setores tradicionais abrigam empresas orientadas para o desenvolvimento econômico, como mecânica, eletrônica, confecção, alimentos, agroindústria, sendo que normalmente dependem do suporte de órgãos e entidades como prefeituras, governo do Estado ou associações comerciais, industriais e agrícolas. As incubadoras mistas, como o próprio nome demonstra, abrigam ao mesmo tempo empresas de base tecnológica e empresas de setores tradicionais.

As incubadoras não atuam sozinhas, desenvolvem parcerias com vários outros organismos, como governo, prefeituras, entidades com ou sem fins lucrativos, agentes financeiros, entre outros. Por meio deste apoio, as incubadoras conseguem atingir seu objetivo principal: promover o desenvolvimento e crescimento de micro e pequenas empresas. Para Gonçalves e Freire (2007), as incubadoras hoje contam com o apoio de instituições que se preocupam com o fomento do empreendedorismo. Essa iniciativa permite que elas tenham parâmetros mais concretos para avaliar sua performance como entidade mantenedora das empresas em processo de incubação.

O Brasil tem-se destacado pelo crescimento contínuo do número de incubadoras. O Panorama de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, pesquisa realizada anualmente pela ANPROTEC, em parceria com o SEBRAE, busca retratar e documentar a situação do movimento de incubação brasileiro. Na Figura 1, apresenta-se a evolução do movimento brasileiro de incubadoras.



**Figura 1: Evolução do movimento brasileiro de incubadoras**

Fonte: ANPROTEC (2010).

É expressivo o crescimento de incubadoras em operação ao longo dos anos. Nos últimos 10 anos houve um crescimento de cerca de 787% no número de incubadoras. As incubadoras de empresas brasileiras, com o passar dos anos, cresceram não apenas em número, mas, também, em grau de complexidade. Além de novas estruturas, foram surgindo novos tipos de incubadoras que não fossem de base tecnológica.

Nesta perspectiva tem-se discutido a gestão do conhecimento no ambiente onde as empresas encontram-se incubadas. Deve-se analisar não somente o compartilhamento do conhecimento entre os gestores e empregados da incubadora, entre os empregados e os empreendedores, mas, principalmente, a troca de conhecimentos entre empreendedores de ramos similares ou de ramos diferentes, que muitas vezes deparam com a mesma dificuldade durante o processo de incubação.

Por ser um ambiente onde são gerados conhecimentos, os gestores das incubadoras precisam canalizá-los, através dos empreendedores, para que possam ser difundidos e desenvolvidos por meio de novas unidades de negócio. Assim, diante do exposto optou-se por analisar o processo de gestão do conhecimento nas incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC.

## 2.2 Gestão do conhecimento

O entendimento do processo de geração do conhecimento requer, primeiramente, uma distinção entre dados, informação e conhecimento. No que concerne aos dados, Davenport e Prusak (1998, p.2) definem-os como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Os dados nas organizações modernas geralmente são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico”. Por ser um conjunto de fatos distintos e, muitas vezes isolados, os dados não permitem análises mais profundas acerca do que se observa ou estuda. Quando relacionados ao processo decisório, os dados não fornecem uma base adequada para que se efetive a tomada de decisão.

Quando os dados recebem algum tipo de tratamento, a partir do qual é possível se fazer determinadas inferências, têm-se informações. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos, tornando visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas.

O conhecimento, por sua vez, segundo Pereira e Fonseca (1997, p.225), “é uma forma

organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção”. Apesar da distinção conceitual entre conhecimento, informação e dados, na prática são elementos interligados pelo processo de geração do conhecimento. Ainda, relacionado ao conceito de conhecimento, Davenport e Prusak (1998) comentam que concentra uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Especificamente em relação ao conceito de gestão do conhecimento, Angeloni (2002) explicita que é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. A organização do conhecimento é caracterizada como aquela que acumula um repertório de saberes individuais e compartilhados pelo grupo, sendo tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais.

Spender (2001) alerta que as diferenças na conceituação da gestão do conhecimento decorrem da compreensão dos autores do que seja conhecimento. Alguns tratam o conhecimento como objeto. Nessa perspectiva, o conceito está mais voltado à atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais e coletivas da organização. Outros tratam conhecimento como processo. Nessa perspectiva, o conceito envolve os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.

A gestão do conhecimento, conforme Sveiby (1998), tem o intuito de reduzir os custos, a partir da utilização do conhecimento existente, e aumentar a receita, a partir da criação de novos conhecimentos. A redução dos custos está associada à manutenção da memória organizacional por meio do mapeamento, sistematização e adequada disseminação do conhecimento. O aumento da receita está associado à construção de um ambiente de trabalho que capacita para o conhecimento.

A gestão do conhecimento faz uso tanto do conhecimento tácito como do conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.7), o conhecimento tácito “está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento”. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser verbalizado ou escrito, podendo ser transmitido facilmente entre os indivíduos.

Portanto, a gestão do conhecimento compreende geração, armazenamento e disseminação ou compartilhamento dos vários tipos de conhecimento na organização. Segundo Grotto (2002), um dos grandes desafios da gestão do conhecimento está em promover o compartilhamento do conhecimento que não é encontrado nos manuais, nos relatórios e nas pesquisas. Pelo fato do conhecimento ser de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar seu compartilhamento pode requerer mudança e mobilização de toda a organização.

Saber compartilhar o conhecimento dentro da empresa, a fim de que o mesmo não fique concentrado em algumas pessoas, apresenta-se como um desafio para os gestores. O gerenciamento eficiente do conhecimento nas organizações dependerá, primeiramente, do gerenciamento individual dos elementos que compõem a gestão do conhecimento e, posteriormente, da sinergia entre estes.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que a única vantagem competitiva que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. Aliado a estas questões deve-se criar maneiras efetivas de compartilhar o conhecimento de cada indivíduo na organização.



A transferência do conhecimento envolve a transmissão e a difusão do conhecimento dentro de uma organização ou entre diferentes organizações. O compartilhamento pode ocorrer tanto entre os indivíduos que integram a organização quanto entre estes e os indivíduos externos que participam temporariamente do processo (LAHTI, 2000 apud MUSSI, 2000).

Sveiby (1998) explicita que a transferência do conhecimento pode ocorrer entre as pessoas de duas maneiras principais: informação e tradição. Através da informação o conhecimento é transferido de forma indireta, isto é, principalmente por meio de palestras e apresentações audiovisuais. Já pela tradição transfere-se o conhecimento de forma direta, de pessoa para pessoa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado a partir de uma combinação do conhecimento tácito e do explícito, havendo modos de conversação do conhecimento: a socialização (de tácito para tácito); a externalização (de tácito para explícito); a combinação (de explícito para explícito); e internalização (de explícito para implícito). Essa linha de raciocínio é explicada por Grotto (2002, p.108), sendo que por meio dos modos de conversação do conhecimento, identificam-se os modos de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Na socialização ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro (pela linguagem, observação, imitação e prática). Na externalização, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros e de forma não direta. Na combinação, um conhecimento já explícito é partilhado também de forma explícita. Na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito.

Pereira (2000) apresenta um modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, envolvendo o compartilhamento do conhecimento, que se compõe de cinco fases. A primeira incentiva o compartilhamento do conhecimento tácito entre membros de um grupo de trabalho, que possui metas desafiadoras comuns. No processo de explicação dos conhecimentos acontece a segunda fase, que é da criação do conhecimento, onde ocorre cristalização em conceitos explícitos decorrentes dos modelos mentais tácitos compartilhados e verbalizados. A terceira fase justifica-se pelos conceitos criados de acordo com a intenção organizacional. A quarta aproveita o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Na quinta fase é iniciado um novo ciclo de criação do conhecimento, que ocorre dentro da organização e entre as organizações.

Tal modelo pode servir como um guia às organizações que desejam promover ou mesmo gerenciar o processo de criação do conhecimento. Porém, quando se buscam em organizações modelos já existentes, com o intuito de servir como base, algumas ressalvas devem ser feitas, principalmente no tocante às diferenças, como: pessoas, lugares, procedimentos, ambientes, entre outros.

Davenport e Prusak (1998) entendem que algumas práticas de compartilhamento do conhecimento podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Essas práticas objetivam um maior nível de comprometimento no compartilhamento do conhecimento. São exemplos: bebedouros e conversas; feiras e fóruns abertos do conhecimento; videoconferências; palestras, *workshops* e eventos; espaços sem divisórias; e outros métodos, como a *intranet*.

É importante que a estratégia para a gestão do conhecimento seja desenvolvida em linha com a estratégia de negócio (ZACK, 2002). Também é preciso saber quanto vale o conhecimento e, principalmente, quem o detém, para que se possa geri-lo eficientemente. Recrutar, selecionar e manter os empregados de destaque se transformou em uma das principais funções do setor de recursos humanos das organizações (STRASSMANN, 1998).

Gozales, Martins e Toledo (2009) entendem que um tema central para a adoção de iniciativas de gestão do conhecimento é a preparação da organização para utilizar uma

estrutura que possibilite o constante resgate de informações, interpretação destas e posterior institucionalização na forma de conhecimento, criando uma memória organizacional. Propor uma organização para gestão do conhecimento significa, acima de tudo, adaptar a cultura da empresa.

Portanto, as práticas de compartilhamento do conhecimento devem ser uma decorrência do alinhamento entre as estratégias de negócios e da gestão do conhecimento. Com base em um estudo sobre práticas de gestão do conhecimento em 373 empresas, Terra (2001) apontou sete dimensões que devem ser consideradas na implementação da gestão do conhecimento em uma organização:

- a) visão e estratégia da alta administração para a definição dos conhecimentos estratégicos e essenciais, definição de metas desafiadoras e motivadoras e clarificação da estratégia empresarial;
- b) desenvolvimento de uma cultura organizacional focalizada na inovação, experimentação, aprendizado contínuo, voltada mais para a ação e tolerância ao erro;
- c) novas estruturas organizacionais que facilitem à inovação, aprendizado e geração de novos conhecimentos, baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia;
- d) práticas e políticas de recursos humanos capazes de atrair e manter pessoas com competências que adicionam valor aos estoques e fluxos de conhecimento, e de estimular comportamentos alinhados às estratégias, competências essenciais e aprendizado coletivo;
- e) TIC (tecnologia da informação e do conhecimento), com vistas em facilitar a comunicação e a conectividade dos diversos níveis hierárquicos, armazenar conhecimentos explícitos que podem ser facilmente acessados, servir de banco de dados com descrições das competências de indivíduos da organização e externos a ela;
- f) práticas de mensuração de resultados voltadas às três dimensões do capital intelectual - competências dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa (SVEIBY, 1998); e
- g) práticas de gestão direcionadas ao aprendizado com o ambiente, a rede de alianças e o relacionamento com clientes.

Certamente uma das dimensões críticas está relacionada às práticas de mensuração de resultados voltadas às três dimensões do capital intelectual (letra f), apesar de recentes publicações com esse enfoque, mas essas ainda não são conclusivas. A visão de processos é levantada na literatura como uma das alternativas para a gestão do conhecimento. Stewart (2002) argumenta que a geração das inovações deve ser realizada por processos. Ressalta que a avaliação por processos adquire maior legitimidade, porque se medem as mesmas coisas a partir dos mesmos métodos.

Entre os vários tipos de organizações, as incubadoras já demonstram dispensar atenção especial à gestão do conhecimento, bem como reforçam a necessidade percebida de compartilhamento do conhecimento. Na seqüência, procede-se à explanação do significado de incubadoras de empresas.

### **3 Metodologia da pesquisa**

A preocupação com o conhecimento da realidade é uma constante na vida do homem. A pesquisa apresenta-se como uma forma de investigação que tem como finalidade buscar respostas às indagações da sociedade, através de procedimentos científicos. Os seus delineamentos possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo.



Os delineamentos desta pesquisa deram-se em função dos objetivos, dos procedimentos e da abordagem do problema. No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa consiste de um estudo do tipo descritivo. No que concerne aos procedimentos, refere-se a uma pesquisa do tipo *survey*. Quanto à abordagem do problema, o estudo utilizou-se da abordagem quantitativa.

A população desta pesquisa compõe-se das 359 incubadoras de empresas brasileiras associadas à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), conforme listagem disponibilizada pela referida associação .

Para a coleta de dados em campo, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário, com perguntas fechadas. Gil (1999) explicita que o questionário, como instrumento de coleta de dados, é composto de um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O questionário foi enviado por correio eletrônico, no mês de julho de 2009, aos coordenadores (designação utilizada para os gestores) das incubadoras. O nome e o seu endereço eletrônico foram obtidos com base em informações disponibilizadas na listagem disponibilizada pela ANPROTEC. Dos 359 questionários enviados obteve-se um retorno do instrumento de pesquisa respondido de 163 incubadoras, representando 45,40% da população, que se constitui na amostra por acessibilidade pesquisada.

A análise dos dados coletados em campo deu-se por meio da abordagem quantitativa. Para tanto, primeiramente as respostas às perguntas do questionário foram digitadas em planilha eletrônica. Na seqüência, utilizou-se a estatística descritiva para organizar, resumir e apresentar os dados estatísticos (STEVENSON, 1981). Além da descrição das freqüências relativas das respostas às perguntas do questionário, intentou-se a interpretação à luz dos fundamentos teóricos.

#### 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Para a descrição e análise dos dados, no sentido de analisar o processo de gestão do conhecimento nas incubadoras de empresas brasileiras associadas à ANPROTEC, foram consideradas as abordagens do referencial teórico e as respostas dos coordenadores das incubadoras às perguntas do questionário.

Considerando-se a primeira dimensão (visão e estratégia da alta administração), dentre sete dimensões apontadas por Terra (2001), para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização, buscou-se averiguar a compreensão dos coordenadores das incubadoras sobre a gestão do conhecimento. Na Tabela 1 apresentam-se características acerca do entendimento dos coordenadores das incubadoras sobre a gestão do conhecimento.

**Tabela 1: Entendimento dos coordenadores das incubadoras sobre a gestão do conhecimento**

Questões	Respostas	Porcentagem
1) Como classificaria seu entendimento sobre a gestão do conhecimento?	nenhum	0%
	pouco	14,11%
	bom	63,19%
	muito bom	22,70%
Total da questão		100%
2) Qual o seu interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento?	grande	93,25%
	médio	6,75%
	pequeno	0%
	indiferente	0%
Total da questão		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

As respostas dos coordenadores das incubadoras indicam que possuem bom entendimento sobre a gestão do conhecimento. Entre os sujeitos da pesquisa, 63,19% responderam ter bom entendimento e 22,70% muito bom entendimento. Ressalte-se que o parâmetro de medição do entendimento sobre a gestão do conhecimento de cada uma das categorias de respostas pode ter variado entre os respondentes, dada a subjetividade da quantificação.

A segunda pergunta referiu-se ao interesse dos entrevistados em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento. Percebeu-se que, apesar do bom entendimento apontado, os coordenadores, na sua quase totalidade, com 93,25% de indicações, têm grande interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento.

O entendimento que os coordenadores das incubadoras já possuem, adicionado ao interesse em aprender mais sobre gestão do conhecimento, mostra a sua consciência sobre o papel das incubadoras junto aos incubados. Também coaduna com o que Zack (2002) destacou sobre a importância da estratégia da gestão do conhecimento ser desenvolvida em linha com a estratégia do negócio, em decorrência das particularidades desse tipo de instituição, isto é, incubar empresas.

Nesta perspectiva e considerando a segunda dimensão (desenvolvimento de uma cultura organizacional) apontada por Terra (2001), foi questionado se a incubadora usa formas de interação entre seus empregados. Na Tabela 2 mostram-se as respostas tabuladas para esta questão.

**Tabela 2: Desenvolvimento de cultura organizacional para o compartilhamento do conhecimento**

Questões	Respostas	Porcentagem
3) A incubadora usa formas de interação entre seus empregados?	nenhum	0%
	pouco	22,09%
	bom	66,87%
	muito bom	11,04%
Total da questão		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A terceira questão relacionou-se ao uso de formas de interação entre os empregados da incubadora. A existência ou não de formas de interação vai interferir no grau de compartilhamento do conhecimento na organização. Assim, quando questionados se a incubadora usa formas de interação entre seus empregados, a maioria (66,87%) dos coordenadores indicou a alternativa bom e 11,04% indicaram muito bom.

As respostas denotam o desenvolvimento de uma cultura organizacional, nas incubadoras pesquisadas, voltada ao compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) arrolam diversas formas de compartilhamento do conhecimento que podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Assim, uma lista de possíveis práticas foi organizada para oferecer alternativas aos respondentes a fim de indicar quais estão sendo utilizadas na incubadora sob sua responsabilidade.

No entanto, com vistas no foco mais específico da pesquisa, solicitou-se o grau de importância para cada forma de compartilhamento do conhecimento pelos coordenadores. Portanto, na quarta questão procurou-se identificar o grau de importância, para os respondentes, das formas de compartilhamento do conhecimento, sendo 0 o mínimo e 4 o máximo. Essas formas, com suas respectivas notas médias atribuídas, são apresentadas na Tabela 3.

**Tabela 3: Grau de importância das formas de compartilhamento do conhecimento**

Formas	Média das Notas
1. Reunião	3,1
2. Encontros	3,1
3. Palestras	3,3
4. <i>Intranet</i>	2,9
5. Seminários	2,8
6. Discussões	3,1
7. Livros	2,9
8. Revistas	2,7
9. Jornais	2,9
10. Realização de pesquisas	2,6

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Das formas apresentadas, as que possuem maior grau de importância, de acordo com os respondentes da pesquisa, na média, são as palestras, as reuniões, os encontros e as discussões. A *intranet*, apesar de ser um meio de comunicação bastante utilizado entre os empregados e gestores, na maioria das organizações, não ocupou destaque no *ranking*.

No entanto, pode-se observar que nenhuma das formas de compartilhamento do conhecimento ficou com nota média abaixo de 2,6. Ressalta-se ainda que, mesmo que não sejam utilizadas com a mesma intensidade pelas incubadoras como as primeiras do *ranking*, as demais formas possuem relevância de acordo com a opinião dos entrevistados.

A própria forma como as incubadoras são configuradas fisicamente, com módulos específicos e previamente definidos, destinados para cada uma das empresas incubadas, já proporciona a adoção das formas de compartilhamento do conhecimento mais indicadas. Sob esse prisma, Terra (2001) aponta como terceira dimensão as novas estruturas organizacionais para facilitar a inovação, aprendizado e geração de novos conhecimentos.

Considerando-se a quarta dimensão (práticas e políticas de recursos humanos capazes de atrair e manter pessoas) apontada por Terra (2001), para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização, questionou-se sobre a frequência de utilização de reuniões e participação em discussões de assuntos profissionais da incubadora. Na Tabela 4 evidenciam-se as respostas tabuladas dos coordenadores.

**Tabela 4: Práticas e políticas de recursos humanos capazes de atrair e manter pessoas**

Questões	Respostas	Porcentagem
5) Qual a frequência de utilização de reuniões dentro da incubadora que tem como objetivo a transferência de novos conhecimentos?	semanalmente	14,72%
	mensalmente	52,15%
	semestralmente e acima	7,36%
	quando necessário	25,77%
Total da questão		100%
6) Você participa de algum tipo de discussão de assuntos profissionais da incubadora?	não participo	7,35%
	com pouca frequência	11,66%
	com bastante frequência	58,90%
	sempre	22,09%
Total da questão		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A quinta questão indagou sobre a frequência de utilização de reuniões dentro da incubadora que tem como objetivo a transferência de novos conhecimentos. Os resultados

mostram que as reuniões ocorrem mensalmente para a interação dos empregados da incubadora, com 52,15% dos casos. Todavia, 25,77% dos sujeitos da pesquisa responderam que estas reuniões são realizadas apenas quando necessário.

Na questão seguinte investigou-se a participação do respondente em discussões sobre assuntos profissionais da incubadora. A opção com bastante frequência representa 58,90% das respostas. Apenas 11,66% dos respondentes indicaram que participam com pouca frequência destas discussões.

As discussões entre os empregados e gestores promovidas no âmbito das organizações, representam, além de uma forma importante de disseminação, uma forma de geração do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é criado a partir de uma combinação do conhecimento tácito e do explícito. Sveiby (1998) explicita que a transferência do conhecimento pode ocorrer através da informação (de forma indireta) e da tradição (de forma direta, pela prática). Portanto, as reuniões e discussões de assuntos profissionais podem se caracterizar como importantes práticas e políticas de recursos humanos capazes de atrair e manter pessoas.

Com relação à quinta dimensão (tecnologia da informação e do conhecimento) apontada por Terra (2001), para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização, devido ao porte das empresas incubadas, a tecnologia da informação não foi o alvo de pergunta. Procurou-se verificar quais são os lugares que mais contribuem para as discussões de assuntos profissionais possa ocorrer, atribuindo uma nota de 0 a 4, sendo 0 o mínimo e 4 o máximo. Na Tabela 5 apresentam-se as notas atribuídas pelos entrevistados para cada alternativa e as médias obtidas.

**Tabela 5: Lugares que mais contribuem para as discussões**

Lugares	Média das Notas
1. Durante o serviço	3,4
2. No cafezinho, almoço, lanche	2,8
3. Após o trabalho	1,5
4. Em outros encontros, como futebol e festas	1,2

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Observa-se que o local mais apropriado para que ocorram as discussões, segundo os respondentes, é o próprio ambiente de trabalho. Contudo, apesar dos demais lugares não serem os que mais contribuem no caso das incubadoras, muitas vezes, é nesses lugares que ocorre a troca de idéias e as mesmas são desenvolvidas na organização.

Nota-se que a TIC (tecnologia da informação e do conhecimento) está mais atrelada às pessoas do que a informática em si. Também é perceptível como é privilegiada a aplicação do modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, explicado por Pereira (2000) e Grotto (2002) no presente artigo, que se compõe de cinco fases, sendo que a primeira incentiva o compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros de um grupo de trabalho.

A sexta dimensão (práticas de mensuração de resultados voltadas às três dimensões do capital intelectual) apontada por Terra (2001), para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização, foi adaptada devido ao fato de não ser uma prática vigente nas organizações. Restringiu-se a mensuração dos resultados à opinião dos coordenadores das incubadoras sobre a eficiência das atividades voltadas ao compartilhamento do conhecimento. Na Tabela 6 apresenta-se a percepção dos coordenadores das incubadoras pesquisadas quanto à eficiência e o efeito positivo destas atividades.

**Tabela 6: Eficiência das atividades de compartilhamento do conhecimento**

Questões	Respostas	Porcentagem
8) Na sua opinião, qual a eficiência das reuniões, encontros, palestras e seminários, oferecidos para os empregados, que você participa na incubadora?	Nenhum	3,06%
	Pouco	9,82%
	Bom	66,87%
	muito bom	20,25%
Total da questão		100%
9) Qual o efeito positivo dos debates na incubadora, quando existem?	Nenhum	1,84%
	Pouco	17,79%
	Bom	45,40%
	muito bom	34,97%
Total da questão		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A oitava questão solicitou a opinião dos coordenadores das incubadoras sobre a eficiência das reuniões, palestras e seminários oferecidos aos seus empregados. Apontaram como boa a eficiência destas atividades, com 66,87% das indicações. Mostra a importância de se realizar essas atividades dentro das organizações, trazendo novas experiências, bem como troca de conhecimento.

Na nona questão perguntou-se qual o efeito positivo dos debates promovidos no ambiente da incubadora, quando estes existem. Dos sujeitos da pesquisa, 45,40% responderam que o efeito positivo é bom e 34,97% responderam muito bom. Quando ocorre interação entre as pessoas, de alguma maneira isso vai contribuir para a organização, pois a troca de informações irá estimular o conhecimento de cada um.

A oferta e o incentivo para a realização destes tipos de atividades nas incubadoras já estão previstos na definição de incubadoras de empresas, conforme Dornelas (2002). Além de disponibilizar infra-estrutura e serviços compartilhados, oferece orientação prática e profissional aos incubados, por meio de órgãos governamentais, universidades, associações empresariais e fundações, com vistas em acelerar o desenvolvimento dos empreendimentos.

A sétima dimensão (práticas de gestão voltadas ao aprendizado com o ambiente) apontada por Terra (2001), para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização, foi contemplada no questionário focalizando o aprendizado com o ambiente da incubadora e com a rede de alianças. Na Tabela 7 apresenta-se a frequência indicada pelos coordenadores das incubadoras pesquisadas quanto a essas práticas.

**Tabela 7: Práticas de gestão voltadas ao aprendizado com o ambiente**

Questões	Respostas	Porcentagem
10) Você compartilha seus conhecimentos com outras pessoas da incubadora?	sempre	74,85%
	com pouca frequência	17,18%
	só quando perguntam	6,13%
	não	1,84%
Total da questão		100%
11) A incubadora busca pessoas especializadas para a realização de palestras ou seminários?	sim, com bastante frequência	50,31%
	sim, com razoável frequência	43,56%
	sim, com pouca frequência	4,91%
	não acha necessário	1,22%
Total da questão		100%
12) Existe a participação de empregados em encontros regionais e nacionais na busca de novos	sim, com bastante frequência	32,52%
	sim, com razoável frequência	53,99%



conhecimentos?	sim, com pouca frequência	11,04%
	não acha necessário	2,45%
Total da questão		100%
13) Sendo a resposta acima afirmativa, de que maneira a incubadora proporciona o compartilhamento do conhecimento dessas pessoas?	através de documentos	17,79%
	através de reuniões	51,53%
	promovendo palestras	28,23%
	não compartilha	2,45%
Total da questão		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A décima pergunta buscou verificar se os coordenadores das incubadoras de empresas compartilham seus conhecimentos com outras pessoas. Por serem os coordenadores das incubadoras de empresas, devem ser os primeiros a incentivar esta forma de transferência do conhecimento. Observa-se que 74,85% dos respondentes informaram que sempre compartilham seus conhecimentos com outras pessoas da incubadora, ajudando na disseminação do conhecimento. Apenas 6,13% responderam que isto ocorre só quando perguntam.

Na seqüência, a pergunta onze questionou se a incubadora busca pessoas especializadas para a realização de palestras ou seminários. A busca de novas experiências, com pessoas vindas de outros lugares, é importante para a geração e troca de conhecimento. Verifica-se que 50,31% dos respondentes disseram utilizar esta forma com bastante frequência, 43,56% com razoável frequência e 4,91% com pouca frequência.

A questão doze averiguou se existe a participação de empregados em encontros regionais e nacionais na busca de novos conhecimentos. Como as organizações estão sendo impulsionadas a contar cada vez mais com pessoas especializadas para manterem-se competitivas, torna-se relevante a participação dos empregados e gestores em encontros que abordam assuntos de interesse dos mesmos e/ou da incubadora. Dos respondentes, 32,52% informaram que isso ocorre com bastante frequência, 53,99% com razoável frequência e 11,04% com pouca frequência.

A última pergunta do questionário está atrelada às respostas da questão anterior. Perguntou-se de que maneira a incubadora proporciona o compartilhamento do conhecimento adquirido pelas pessoas que participaram desses encontros. Nota-se que 51,53% responderam que as pessoas que participam de encontros regionais ou nacionais compartilham o conhecimento através de reuniões, e somente 2,45% não compartilham.

As práticas de gestão voltadas ao aprendizado com o ambiente e com a rede de alianças estão presentes nas incubadoras nas duas perspectivas investigadas. Os resultados sugerem que está presente o conceito de conhecimento, preconizado por Davenport e Prusak (1998), na forma de gestão das incubadoras pesquisadas. A outra prática (relacionamento com clientes) não constou do questionário, uma vez que as empresas incubadas passam por diversos estágios até colocar seu produto no mercado. Desta forma há empresas na incubadora que ainda estão em fases iniciais de desenvolvimento do produto.

Diante do exposto, verificou-se que o processo de compartilhamento do conhecimento nas incubadoras de empresas pesquisadas ocorre de forma semelhante às sete dimensões apontadas por Terra (2001), ainda que no objetivo do artigo não se tenha estabelecido essas dimensões como referência. Visando o fim a que se propõem, as incubadoras buscam na gestão do conhecimento uma maneira de efetivar a geração e a disseminação do conhecimento. Assim, podem melhor preparar seus empregados, desenvolver as empresas incubadas, bem como potencializar as características dos empreendedores nelas instalados.

## 5 Considerações Finais

No presente artigo objetivou-se investigar a gestão do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Para tanto, realizou-se pesquisa descritiva, do tipo *survey*, por meio de questionário enviado de forma eletrônica aos coordenadores das incubadoras e, para análise dos dados, utilizou-se abordagem quantitativa.

O estudo evidenciou que o entendimento dos coordenadores das incubadoras sobre a gestão do conhecimento, adicionado ao interesse em aprender mais, mostra a sua consciência sobre o papel das incubadoras junto aos incubados. Além disso, coaduna com o que Zack (2002) destacou sobre a importância da estratégia da gestão do conhecimento ser desenvolvida em linha com a estratégia do negócio, em decorrência das particularidades desse tipo de instituição, isto é, incubar empresas.

As formas de compartilhamento do conhecimento com maior grau de importância, de acordo com os respondentes da pesquisa, foram as palestras, as reuniões, os encontros e as discussões. A própria maneira como as incubadoras são configuradas fisicamente, com módulos específicos e previamente definidos, destinados para cada uma das empresas incubadas, já proporciona a adoção das formas de compartilhamento do conhecimento mais indicadas, pois, segundo Terra (2001), as estruturas organizacionais devem facilitar a inovação, aprendizado e geração de novos conhecimentos.

Nota-se que a TIC está mais atrelada às pessoas do que a informática em si. Também é perceptível como é privilegiada a aplicação do modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, explicado por Pereira (2000) e Grotto (2002) no presente artigo.

A eficiência das reuniões, palestras e seminários oferecidos aos colaboradores, destacada pelos coordenadores, mostra a importância de se realizar essas atividades dentro das organizações, trazendo novas experiências, bem como troca de conhecimento. A oferta e o incentivo para a realização destes tipos de atividades nas incubadoras estão previstos na definição de incubadoras de empresas, conforme Dornelas (2002).

As práticas de gestão voltadas ao aprendizado com o ambiente e com a rede de alianças estão inseridas nas incubadoras. Os resultados sugerem que está presente o conceito de conhecimento, preconizado por Davenport e Prusak (1998), na forma de gestão das incubadoras pesquisadas.

Conclui-se, pelos resultados da pesquisa realizada nas incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC, que na sua gestão há presença das características de gestão do conhecimento. Os conceitos de gestão do conhecimento abordados na fundamentação teórica do trabalho foram identificados na pesquisa realizada, sobretudo quando relacionados às sete dimensões, apontadas por Terra (2001), a serem consideradas na implementação da gestão do conhecimento em uma organização.

## Referências

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas e Fundação Vanzolini, 2000.
- ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASSOCIAÇÃO Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC. **Incubadora de empresas.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 13 jan. 2010.
- BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação:** uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis: Vozes, 1999.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas:** como desenvolver um plano

- de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FERREIRA, Mauro Pacheco et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Prod.** [online]. 2008, vol.18, n.2, pp. 302-318.
- FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil. In: IASP – CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2000, Panamá. **Anais...** Panamá: IASP, 2000. CD ROM.
- GONÇALVES, Marcio e FREIRE, Isa. Processo de comunicação da informação em empresas de uma incubadora tecnológica. **Ci. Inf.** [online]. 2007, vol.36, n.2, pp. 16-26.
- GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando e TOLEDO, José Carlos de. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ci. Inf.**[online]. 2009, vol.38, n.1 [citado 2010-04-13], pp. 57-73 .
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A systematic review of business incubation research. **Journal of Technology Transfer**, Netherlands, v.29, p. 55-82, 2004.
- MUSSI, C. C. **O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas integrados de informação: o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2000. 185f. Dissertação (mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREIRA, M. J. B. P.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PEREIRA, R. O. **Gestão do conhecimento na indústria: uma proposta de avaliação da gestão do conhecimento para a indústria do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba**. 2000. 99f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 1.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STRASSMANN, P. A. The value of knowledge capital. **American Programmer**, v. 11, nº 3, March, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v.4, n.1, jan./jun. 2005.
- ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy: epilogue. In: BONTIS, N.; CHOO, C. W. (eds.) **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings**. Oxford: University Press, March, 2002.