

O Papel das Incubadoras na Formação e Desenvolvimento das Comunidades de Prática

Autoria: Débora Cristina Melo de Góes, Maria Conceição Melo Silva, Jefferson David Araujo Sales, Isabela Neves Ferraz, Marcilio Ferreira Junior

Resumo

Atualmente as empresas estão inseridas em um novo cenário constituído de mudanças radicais e decisivas, em que o conhecimento se tornou um dos principais fatores de desenvolvimento, baseando-se no capital intelectual. Neste novo cenário, as comunidades de prática (CdPs) agem na criação e disseminação desse conhecimento, garantindo o diferencial competitivo para a organização e a produção coletiva de resultados. Diante dessas mudanças, as organizações buscam maneiras de incentivar a criação das CdPs tendo como foco os produtos ou processo organizacional, propiciando um ambiente inovador e de expansão do conhecimento, assim como transferi-lo para o restante da empresa. As incubadoras também estão assistidas pelas abordagens organizacionais e, numa primeira perspectiva, são responsáveis por fornecer subsídios para que as empresas incubadas cresçam e desenvolvam seus negócios. Contudo, a noção da aplicação e do desenvolvimento das comunidades de prática ainda não é tão evidente nesse tipo de arranjo produtivo. Esta pesquisa teve como objetivo verificar de que maneira as incubadoras sergipanas apóiam e contribuem para a formação e desenvolvimento das comunidades de prática, na ótica dos empreendedores das empresas incubadas através de um estudo de múltiplos casos em duas Incubadoras de Sergipe: CISE e I-TEC. Para a fundamentação da pesquisa foi feito um levantamento teórico de assuntos como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, comunidades de prática e incubadoras. As comunidades de prática, foco do estudo, representam um meio de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Para o desenvolvimento do trabalho foram realizadas pesquisas exploratória e descritiva, a primeira através de uma pesquisa de campo que coletou informações e observou às organizações objeto do estudo; e na segunda, foi feita uma pesquisa de caráter qualitativo se utilizando de um roteiro de entrevista semi-estruturado, aplicado a quatro gerentes e duas coordenadoras das empresas incubadas. Os resultados encontrados apontaram que as empresas incubadas apresentam uma CdP em desenvolvimento de forma individualizada, já que promovem o compartilhamento do conhecimento e das experiências em encontros periódicos, através de reuniões e treinamentos. No tocante às incubadoras, conclui-se que elas não fomentam o surgimento das comunidades de prática nas empresas incubadas, pois não existe uma cultura organizacional da incubadora em promover encontros períodos entre as empresas, que promovam o desenvolvimento e o compartilhamento das idéias, elementos que constituem uma CdP.

1. Introdução

Um dos grandes desafios das organizações é promover ações que permitam a prática da gestão do conhecimento, para que isso ocorra é necessário que elas desenvolvam estímulos para as pessoas e estas se tornem partes integrantes da empresa para desencadear o processo de criação, gerenciamento e transferência do conhecimento.

Esse conhecimento é importante para as organizações que a têm, permitindo que se tornem competitivas no mercado, trazendo como resultado o aumento da produção e elevação da qualidade tanto dos produtos como dos serviços. Por isso as Comunidades de Prática (CdPs) têm se tornado uma ferramenta essencial da gestão do conhecimento, permitindo que este seja expandido entre os colaboradores da empresa.

As comunidades de prática constituem uma reunião de pessoas unidas informalmente, com responsabilidades no processo, por interesses comuns no aprendizado e principalmente na aplicação prática do que foi aprendido (MENGALLI, 2004). De acordo com Mendes (2007), as comunidades de prática trazem inúmeros benefícios, como a redução do re-trabalho, a descoberta de novos conhecimentos, a melhoria de processo e no fluxo de informações, práticas, lições aprendidas e experiência para a organização.

As organizações buscam maneiras de incentivar a criação das CdPs tendo como foco os produtos ou processo organizacional, propiciando um ambiente inovador e de expansão do conhecimento, assim como transferi-lo para o restante da empresa. No tocante a implantação das comunidades de prática nas empresas incubadas, seria mais um serviço relevante, para que estas compartilhem informação e o conhecimento, colaborando para que se tornem competitivas e sustentáveis.

As incubadoras, que são responsáveis em fornecer subsídios para que as empresas incubadas cresçam e desenvolvam seus negócios, têm como principal objetivo dar resposta para a demanda de idéias inovadoras e fornecer suporte para a geração de inovações tecnológicas que otimizam o quadro de socialização do conhecimento. Contudo, a noção da aplicação e do desenvolvimento das comunidades de prática ainda não é tão evidente nesse tipo de empreendimento.

Isto posto, o objetivo desse artigo é verificar de que maneira as incubadoras sergipanas apóiam e contribuem para a formação e desenvolvimento das comunidades de prática, na ótica dos empreendedores de empresas incubadas.

A razão de se estudar as empresas incubadas de Sergipe ocorre em função de o estado ter um parque com duas incubadoras instaladas e cada qual possui sete empresas. A proximidade das empresas e sua localização motivou em analisar os aspectos relacionados aos meios utilizados para o envolvimento dos empreendedores das empresas incubadas nas CdPs. Assim, o desenvolvimento das CdPs nas incubadoras de Sergipe, facilitarão o compartilhamento do conhecimento e das experiências adquiridas entre as empresas incubadas, ou seja, proporcionará que os componentes da empresas aprendam continuamente a aprender em grupo, já que um dos fatores imprescindíveis para que as empresas saiam da fase de projeto é a aquisição do conhecimento.

Para realizar esta análise, nas seções 2, 3 e 4, será contextualizada a fundamentação teórica. A seção 5 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e a seção 6 descreve os resultados encontrados com as entrevistas. Por fim, a seção 7 relata as conclusões encontradas com o estudo.

2. Gestão do Conhecimento

O conhecimento, de acordo com Terra (2005), é o elemento que constitui o eixo que estrutura o desempenho de sociedades, regiões e organizações. Nesse contexto organizacional, Zabet e Silva (2002) afirmam que o conhecimento apresenta quatro características principais: é difundível e se auto-reproduz; é substituível, transportável e compartilhável. Já Melo (2003)

diz que o conhecimento pode ser dividido em duas categorias: explícito, que são as informações digeridas e analisadas por um indivíduo e que utiliza técnicas estruturais para poder expandi-lo; e o tácito, resultado das experiências vividas pelo indivíduo, e que pode ser incorporado ao ser, mesmo que este não tenha consciência da existência desses dados.

Nesta direção, Angeloni (2002) afirma que gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de atividades que tem a responsabilidade de criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento de maneira eficiente na organização, direcionando para o aspecto estratégico.

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas a luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*) (TERRA, 2005, p. 8).

Ainda segundo Terra (2005) a gestão do conhecimento envolve iniciativas como: boas aquisições, mapeamento de competências, investimento em portais corporativos e comunidades virtuais, melhoria dos processos, desenvolvimento da memória organizacional, incentivos ao compartilhamento de informação e conhecimento, além da mensuração dos resultados de maneira inovadora e compartilhada.

Além disso, para Melo (2003), a gestão do conhecimento tem como funções: identificar de maneira adequada os conhecimentos que tem relevância para o melhor funcionamento do negócio; e evitar que os conhecimentos estranhos, aqueles que não são desejados, sejam introduzidos nas funções da organização.

Ainda segundo os autores, para que o conhecimento seja disseminado e a gestão do conhecimento cumpra suas funções é necessária a criação de uma política clara de distribuição das informações na organização, como por exemplo: apontar o detentor do conhecimento, definir os objetivos em relação ao negócio do conhecimento existente, definir quem poderá agregar valor, ter acessibilidade e disseminar os dados na organização.

Portanto, para melhor estruturar os vários elementos da gestão do conhecimento, os princípios da empresa e de organização do trabalho têm sido revistos, através das novas práticas com foco específico e deliberado na aceleração do aprendizado individual e coletivo, de acordo com Terra (2005), tornando-se novas formas emergentes para organizar o conhecimento.

Para Angeloni (2002) o desafio das organizações é entender o significado da aprendizagem, ou seja, como ocorre no indivíduo e como se desencadeia a transferência da aprendizagem individual para a organizacional.

3. Aprendizagem Organizacional

Segundo Souza-Silva e Schommer (2008, p.107), o primeiro conceito de aprendizagem organizacional foi de James March e Herbert Simon descrito no livro *Organizations*, de 1958, que tinha como foco o comportamento organizacional e a cognição. O tema ganhou impulso nas décadas de 1960 e 1970, com o estudo dos psicólogos norte-americanos Chris Argyris e Donald Schon, em que apresentaram um estudo em 1978, sobre o circuito simples e duplo da aprendizagem.

Nos anos 1990 ocorreu um grande crescimento da aprendizagem organizacional, o que provocou interesse do universo acadêmico e das corporações, observado pelo advento do número de publicações, eventos e referências ao tema nos diversos contextos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; ELKJAER, 2001, apud SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

Para Malanovicz (2008, p.2) o processo de aprendizagem e de criação do conhecimento começa no nível psicológico do indivíduo, pela tensão e conflito, devido à

interação com o ambiente, envolvendo as fases de experimentar, refletir, pensar e agir, o que provoca uma permanente modificação dos modelos mentais, e reestruturando as atividades de acordo com as expectativas esperadas. A autora define aprendizagem organizacional como:

um processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (MALANOVICZ, 2008, p.2).

De acordo com Huber (1991, apud SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008, p. 108) a aprendizagem organizacional está baseada em quatro elementos: aquisição, distribuição e interpretação da informação, e memória organizacional.

Outras literaturas, além desses elementos, ainda enfatizam o foco na cultura, como um mecanismo que orienta o comportamento e atitudes das pessoas (O'RELLY; CHATMAN, 1996 apud SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008, p. 108); o desenvolvimento contínuo, em que a organização que valoriza a aprendizagem procura melhorar a execução dos processos (GARRAT, 1999, apud SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008, p. 108); e como último foco a criatividade e a inovação, com o objetivo de gerar vantagens competitivas sustentáveis (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

Senge (2006) afirma que as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. Para ele a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, no entanto, a aprendizagem organizacional não ocorre sem a individual.

Isto posto, nota-se que os conceitos desenvolvidos mostram que aprendizagem é um processo que ocorre no nível individual e que há a transferência da aprendizagem do nível individual para o organizacional.

A partir da concepção de aprendizagem organizacional, surgiram as comunidades de prática, visando propiciar a troca de informações e experiências, aprendizado e resolução dos problemas, compartilhando-o de modo formal ou informal.

4. Comunidades de Prática

O primeiro conceito de comunidades de prática (CdPs) foi criado em 1991, por Lave e Wenger, que as definiram como grupos de pessoas que partilham uma paixão comum por alguma coisa que fazem e ao compartilharem aprendem umas com as outras a forma de fazer ainda melhor (TRIGO et al., 2006).

Ribeiro (2004) afirma que apesar do conceito de comunidades de práticas ser recente no ambiente da gestão, elas podem ser encontradas em: intra-unidades de negócio – formada quando indivíduos lidam juntos com problemas recorrentes; inter-unidades de negócio – as comunidades de prática são formadas quando há a conexão entre colegas de setores funcionais da empresa; e fora da empresa – quando indivíduos que têm a mesma profissão e que trabalham em empresas diferentes, ou até mesmo a profissão diferenciada, mantendo relação de fornecedores e clientes entre as empresas. Assim, para a autora, Ainda para autora, as comunidades de prática são importantes para o funcionamento de qualquer organização, pois permitem o intercâmbio e a interpretação das informações, armazenam o conhecimento vivo e real, geram competências que mantêm uma organização competitiva gerando identidade, já que compartilham a autoria do trabalho em conjunto.

Nesta direção, Bolzani Júnior, Souza e Nascimento (2002) afirmam que as comunidades de prática definem-se diante de três dimensões relacionadas pela prática. A primeira dimensão é o compromisso mútuo, ou seja, a necessidade que os indivíduos estejam comprometidos com determinadas ações ou idéias comuns. A segunda refere-se à empresa conjunta, pois cria responsabilidade mútua entre os participantes. A terceira dimensão está

ligada ao repertório compartilhado, nesse contexto incluem-se as rotinas, as palavras, instrumentos, ações e conceitos produzidos ou adotados pelas comunidades de prática.

Já Souza-Silva (2009) destaca que são necessários três elementos básicos para entender a noção de comunidades de prática. O primeiro elemento é o domínio de conhecimento, relacionado à idéia de que em uma comunidade, os membros devem se aperfeiçoar através da negociação de significados e do compartilhamento de experiências mútuas; o segundo é a prática, esse elemento diz respeito à noção de que as pessoas somente se desenvolverão no domínio do conhecimento se vivenciarem uma prática comum para criar e disseminar os repertórios de experiências. O terceiro elemento é a comunidade, em que a partilha de conhecimento ocorre em um grupo social onde a identidade e as perspectivas de mundo podem ser semelhantes. Diante de tais elementos, a adesão às comunidades pode ocorrer de maneira informal, voluntária e espontânea.

Entretanto, Picchiali, Oliveira e Lopes (2007) afirmam que as CdPs não podem ser consideradas uma equipe, já que nesta última os grupos são formados pelos gerentes que escolhem os membros, segundo a especialidade, ou a capacidade de contribuir de cada indivíduo. É também diferente da força tarefa, já que os componentes se desassociam uma vez completada a missão. Também difere das redes informais, pois estas interagem ou se reúnem aleatoriamente, sem fins específicos.

Assim, Gropp e Tavares (2006) afirmam que mesmo o desenvolvimento de uma CdP seja um processo natural, é imprescindível uma quantidade apropriada de “design” para proporcionar impulso para o seu crescimento, esse impulsionamento pode ser feito por meio da ajuda aos membros da comunidade para que eles possam identificar o conhecimento, os eventos e as atividades que possibilitam o crescimento.

Wenger, McDermott e Snyder (2002), sugere sete princípios para cultivar uma CdP: projetar para evoluir; abrir um diálogo entre as opiniões internas e externas; proporcionar diferentes níveis de participação; desenvolver espaços comunitários públicos e particulares; focar nos valores; combinar familiaridade e estímulo; e criar um ritmo para a comunidade.

Para o alcance do desenvolvimento das CdPs é necessário seguir esses princípios, além de ter como base os treze elementos fundamentais para a formação das comunidades, como demonstra Wenger (2001) na figura 1.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
1. Presença e visibilidade	A comunidade necessita ter uma presença nas vidas de seus membros e fazer-se visível a eles
2. Ritmo	Comunidades vivem no tempo e tem ritmos de eventos e rituais que reafirmam seus compromissos e valores
3. Variedade nas interações	Membros de uma comunidade de prática necessitam interagir de forma a construir suas práticas compartilhadas
4. Eficiência no envolvimento	Comunidades de prática competem com outras prioridades nas vidas de seus membros; a participação deve ser fácil
5. Valores de curto prazo	Comunidades de prática prosperam pelo valor que agregam aos seus membros e em seus contextos organizacionais Cada interação necessita criar seu próprio valor
6. Valores de longo prazo	Porque os membros se identificam com o domínio de sua comunidade, eles têm um compromisso de longo prazo com o seu desenvolvimento
7. Conexão com o mundo	Uma comunidade de prática pode criar valor fornecendo uma conexão com um campo ou comunidade que seus membros tenham afinidade
8. Identidade pessoal	Pertencer a uma comunidade de prática identifica a pessoa como um praticante competente
9. Identidade comum	Comunidades de sucesso têm uma identidade forte que seus membros herdaram em suas vidas

10. Pertencimento e relacionamentos	O valor de pertencimento não é meramente instrumental, mas também pessoal: interação com os colegas, desenvolvimento de amizades e construção de confiança
11. Limites complexos	Comunidades de prática têm múltiplos níveis e tipos de participação. É importante para as pessoas na periferia que possam participar de alguma forma, bem como as pessoas de dentro da comunidade. Pessoas formam sub-comunidades em volta de áreas de interesse.
12. Evolução: maturação e integração	Comunidades de prática evoluem ao atravessarem estágios de desenvolvimento e encontram novas conexões com o mundo.
13. Construção ativa da comunidade	Comunidades de prática de sucesso normalmente têm uma pessoa ou grupo chave que detêm alguma responsabilidade ativa no conduzir da comunidade.

Figura 1: Treze elementos fundamentais para se cultivar as CdPs

Fonte: Wenger (2001).

A partir da identificação desses elementos é necessário observar as fases que constituem as CdPs, conforme ilustra a figura 2.



Figura 2: Fases do ciclo de vida de uma CdP em função do tempo e do nível de participação comunitária

Fonte: Wenger; McDermott e Snyder (2002).

Através da observação dessas fases ou ciclos, as empresas podem dar suporte e favorecer o benefício das comunidades e evitar o desencadeamento de processos limitadores para a formação e desenvolvimento das comunidades de prática.

Para Souza-Silva (2009) pode-se concluir que se numa organização os valores e crenças existentes orientam as práticas sociais em que as pessoas se sentem capazes, confortáveis e seguras para negociar suas experiências e conhecimentos, pressupõe-se que cada vez mais, criem disposição e desejo para se aprofundar nesse processo. Dessa maneira, a tendência é que os indivíduos se aglutinem entre si em encontros cada vez mais frequentes, favorecendo, assim, a criação de comunidades de prática.

Allee (2000 apud OLIVEIRA JÚNIOR 2005, p. 29) afirma que as CdPs trazem benefícios para as organizações, para a comunidade propriamente dita e para as pessoas, pois, são poderosos meios tanto para compartilhar o conhecimento como para alcançar os resultados esperados nos negócios, mas esses benefícios ocorrem efetivamente se as comunidades de prática forem legitimadas, reconhecidas e financiadas como estruturas.

Nesse sentido Souza-Silva (2009) afirma que algumas carências podem impedir o surgimento das comunidades de prática, algumas delas são:

- A carência de valores e crenças relativas à aprendizagem – surgem devido à concepção da aprendizagem através de mecanismos explícitos e formais, funciona como uma força reativa, o que impede a aglutinação ao redor de ambientes de aprendizagem, e o conhecimento como patrimônio individual, que gera prestígio e poder, devido ao pensamento de que o conhecimento é um bem pessoal e pode gerar vantagem competitiva.
- A desvalorização do elemento humano – esse fator pode ocorrer devido à falta de um relacionamento amistoso e respeitoso, carência de autonomia, não reconhecimento por parte da organização e a possibilidade de existência de nepotismo.

Pode-se concluir através dessas carências, que a organização deve criar condições que as supram, ou seja, desenvolver um ambiente organizacional propício para abrigar as comunidades como: a formação dos recursos humanos para partilhar e utilizar o conhecimento, criar condições físicas e logísticas para o desenvolvimento das CdPs, e estabelecer um canal de comunicação com a direção da organização (TRIGO et al., 2006).

5. Procedimentos Metodológicos

Essa pesquisa teve como objetivo caracterizar as comunidades de prática, verificando de que maneira as incubadoras sergipanas apóiam e contribuem para a formação e desenvolvimento desta, na ótica dos empreendedores das empresas incubadas. Tendo em vista esse objetivo, a pesquisa foi considerada exploratória, pois visa conhecer a existência das comunidades de prática nas empresas incubadas e verificar a possível contribuição das incubadoras para formação e desenvolvimento das CdPs, e descritiva, pois demonstra o relato de um fenômeno, e procura ilustrar a complexidade da situação apresentada e os aspectos envolvidos (MERRIAM 1998).

A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa por ter como características ser descritivo e apresentar informações que não podem ser quantificáveis. Ademais, Flick (2004, p. 20) diz que a pesquisa qualitativa apresenta como aspectos essenciais a escolha correta de métodos e teorias oportunos, reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, as reflexões dos pesquisadores a respeito da pesquisa como parte da produção de conhecimento, e da variedade de abordagens e métodos.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de múltiplos casos. Para Yin (2005, p. 26-27) o estudo de caso é a estratégia escolhida quando são examinados acontecimentos contemporâneos e que os estudos de caso único e os de casos múltiplos são na realidade duas variantes do projeto de estudo de caso.

Merriam (1998) relata como características do estudo de caso: a especificidade em torno de um evento particular (particularidade); compreensão e descoberta de novos significados em relação ao que está sendo estudado (heurística); a utilização de transcrições de entrevistas, anotações de campo e o relato de das situações e dos resultados encontrados (descrição); e a utilização das informações adquiridas a partir das percepções dos entrevistados, e através deste compreender os padrões e desenvolver conceitos durante a análise de dados (indução).

A investigação foi realizada nas empresas incubadas em duas incubadoras de Sergipe (Centro Incubador de Empresas de Sergipe - CISE e Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - I-TEC). No CISE, a seleção das empresas foi realizada mediante contato prévio com a direção da incubadora, em que foram determinadas as três empresas que deveriam ser entrevistadas; enquanto na I-TEC, a seleção das três empresas ocorreu de forma aleatória, por acessibilidade, a partir da disposição dos entrevistados.

Procurou-se entrevistar os gerentes das empresas incubadas, no entanto nos casos em que não foi possível esse contato, entrevistou-se os coordenadores, tal como mostra a figura 3.

Incubadora	Empresa	Entrevistado
I-TEC	A	Coordenadora
I-TEC	B	Gerente
I-TEC	C	Coordenadora
CISE	D	Gerente
CISE	E	Gerente
CISE	F	Gerente

Figura 3: Unidade de análise

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista. A entrevista foi selecionada por se tratar de uma das mais importantes fontes para o estudo de múltiplos casos, sendo aplicada a entrevista focada na qual, segundo Yin (2005), o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, de maneira espontânea e informal, e é seguido um certo conjunto de perguntas.

O tratamento dos dados consistiu em realizar a interpretação e consolidação do que foi relatado pelos entrevistados, explorando o sentido das palavras. Portanto, foram adotados como procedimentos: a leitura das transcrições, identificação das opiniões dos entrevistados, e a identificação e elaboração das categorias a serem analisadas. Por fim, os resultados da análise foram fundamentados com a teoria.

Para a elaboração das categorias (perfil dos entrevistados; caracterização das empresas; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento do conhecimento e das experiências; relacionamento com as incubadoras); as empresas foram classificadas de A a F, sendo divididas da seguinte forma de A a C as empresas incubadas no I-TEC, e de D a F, referente as empresas incubadas no CISE. Sendo estabelecida essa classificação buscou-se a semelhança entre as respostas a fim de padronizar os dados e posterior revelação dos dados.

6. Análise dos resultados

Nesta seção serão descritos os resultados encontrados nos casos estudados de forma individualizada e agrupada, de acordo com as categorias criadas.

Perfil dos entrevistados

De início, os dados demonstram que os atores que compõem a amostra dessa pesquisa foram quatro gerentes de empresa do sexo masculino e duas coordenadoras do sexo feminino, variando de uma faixa etária de 22 a 35 anos, conforme mostra a figura 4.

Empresa	Cargo/função	Formação	Sexo	Idade	Tempo de empresa
A	Coordenadora Técnica/ Gerente de vendas	Técnica	F	35	2 anos
B	Gerente	Publicidade (Incompleto)	M	22	4 anos
C	Coordenadora	Administração	F	22	5 meses
D	Gerente	Administração	M	24	8 meses
E	Gerente	Licenciatura	M	32	1 ano e 6 meses
F	Gerente	Gestão em TI	M	31	1 ano

Figura 4: Perfil dos entrevistados

Também foi possível observar que uma das coordenadoras atua na empresa desde a sua criação e a outra tem um tempo relativamente curto de atuação 05 meses. Os outros entrevistados como são os fundadores da empresa, o tempo de atuação é o mesmo período de existência da mesma. Nesse ponto, faz-se interessante mencionar que o entrevistado da empresa D alegou já ter tido experiência em outra empresa incubada.

De acordo com Picchiali, Oliveira e Lopes (2007, p.79) a CdP pode ser definida como um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. A partir da análise feita acima e da percepção obtida das entrevistas, é possível afirmar que as empresas incubadas têm os recursos humanos necessários para o surgimento de uma CdP. Porém, vale ressaltar que a diferença de tempo de atuação dos entrevistados nas empresas, como pode ser percebido nos dados apresentados, pode ser visto como um fator complicador para a formação de um grupo, já que não existe uma convivência maior entre os entrevistados.

Caracterização das empresas do estudo

De acordo com o relato dos entrevistados, foi possível identificar as principais características das empresas participantes da pesquisa, sendo 03 empresas incubadas do I-TEC e 03 empresas do CISE, conforme figura 5.

	Ano de criação	Tempo de incubação	Fatores que motivaram a incubação	Projeto do governo
Empresa A	2008	02 anos	Custo baixo, localização, acesso a internet e telefone	-----
Empresa B	1998	01 ano e 6 meses	Estrutura, custo baixo, treinamento, capacitação de funcionários	-----
Empresa C	2009	01 ano	Facilidade de acesso	-----
Empresa D	2009	07 meses	Rede de contatos, suporte para empresa	PRIME
Empresa E	2008	06 meses	Custo baixo	FINEP/PRIME
Empresa F	2008	02 meses	Suporte, localização, aluguel, estrutura	PRIME

Figura 5: Características das empresas incubadas

Analisando a figura 5 pode-se perceber que vários fatores levaram as empresas a procurar a incubadora, no entanto a localização, a estrutura e principalmente a questão dos custos reduzidos são os principais fatores que fazem com que a empresa, procure a inserção e o desenvolvimento do mercado, através da incubadora.

Outro fator que pode ser destacado é o interesse das empresas D, E e F, no projeto do governo. Segundo informações da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME) desenvolvido por esta instituição, tem como principal função apoiar a empresa no início do empreendimento, por meio do apoio financeiro.

Diante disso, Dutra (2001 apud PICCHIAI; OLIVEIRA; LOPES, 2007) afirma que as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios. Portanto, pode-se inferir que a partir da inserção em projetos e posteriormente nas incubadoras, são gerados novos conhecimentos, elemento constituinte de uma comunidade de prática.

Desenvolvimento do conhecimento

Como visto o conhecimento é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das empresas. Cada empresa incubada relata formas semelhantes para a aquisição do conhecimento.

Empresa A – a empresa realiza um estudo de mercado, procurando identificar as necessidades existentes e a partir dessa análise faz um aprimoramento dos produtos. Em todos os ramos da empresa (tecnologia, *design* e consultoria) as atualizações são feitas através de pesquisas na internet; do encaminhamento dos profissionais para a realização de cursos e de treinamentos proporcionados pela empresa.

Empresa B – o gerente da empresa tem a política de que o profissional deve ter um conhecimento avançado em uma determinada área. Para que isso ocorra, existe o investimento da capacitação profissional através de cursos externos, ministrados em cidades como Salvador e Curitiba, e a realização de micro-cursos aos sábados pelo gerente da empresa para os outros funcionários.

Empresa C – de acordo com a coordenadora da empresa o desenvolvimento do conhecimento ocorre através de treinamentos realizados internamente, tanto para os funcionários como para os estagiários, nesse caso os treinamentos são realizados na área de *webdesigner*.

Empresa D – o gerente da empresa relatou que os integrantes da empresa procuram desenvolver o conhecimento através de especializações individuais, e através de um programa interno, mensalmente é realizada uma reunião com a equipe para discutir novos meios de aquisição de conhecimento, quer seja através da compra de novos materiais didáticos (livros específicos na área de consultoria) ou por meio da capacitação através de cursos externos, realizados de acordo com a necessidade da empresa.

Empresa E – o gerente informou que devido ao pouco tempo de criação da empresa, o planejamento estratégico da empresa ainda está em fase de elaboração, mas procura desenvolver o conhecimento na empresa a partir da elaboração de um plano de desenvolvimento e treinamento focando o produto da empresa.

Empresa F – o gerente da empresa relatou que devido ao fato de a empresa ter pouco tempo de incubação ainda está na fase de pesquisa e desenvolvimento, mas afirmou que procura desenvolver o conhecimento dentro da empresa através de pesquisa e do desenvolvimento da confecção dos equipamentos.

A figura 6 mostra as formas de aquisição do conhecimento de acordo com os entrevistados.

	Aquisição do conhecimento
Empresa A	Estudo de mercado, cursos, treinamento, internet
Empresa B	Cursos externos e internos
Empresa C	Treinamentos internos
Empresa D	Cursos, especializações individuais
Empresa E	Treinamento e plano de desenvolvimento interno
Empresa F	Pesquisa

Figura 6: Aquisição do conhecimento

Analisando a figura 6, percebe-se que a maioria das empresas investe em treinamentos e cursos internos, desenvolvidos a partir das necessidades da empresa observados pelo gerente. No entanto, pode-se perceber que as empresas recém-incubadas ainda estão desenvolvendo meios mais direcionados para a aquisição do conhecimento dentro da empresa.

Sendo assim, foi possível constatar que o conhecimento é individualizado, ou seja, cada empresa se preocupa somente, em desenvolver um plano de aprendizagem para seus funcionários. Não existindo, portanto, por parte das incubadoras a realização de cursos ou mesmo reuniões que tenham a participação de todas as empresas incubadas, com o intuito de fomentar novos conhecimentos e aprendizados.

Compartilhamento do conhecimento e das experiências

Em relação ao compartilhamento do conhecimento, foi quase unanimidade dos entrevistados afirmarem que essa prática não existe entre as empresas de ambas incubadoras. No entanto, o gerente da empresa B afirmou que compartilha algum tipo de informação ao serem convocados para ministrar eventos em outras empresas, ocorrendo de maneira ocasional e informal.

A partir das respostas dos entrevistados foi observado que para os respondentes os fatores que impedem essa prática são: falta de iniciativa da incubadora de promover encontros periódicos entre as empresas, áreas de atuação divergentes, falta de oportunidade para reunir os integrantes das empresas incubadas das duas incubadoras e falta de contato com as outras empresas incubadas da mesma e da outra incubadora apesar de estarem na mesma instalação.

No tocante a troca de experiências entre os participantes das empresas incubadas notou-se uma semelhança com a forma que o conhecimento é compartilhado, ou seja, os entrevistados das empresas incubadas também destacaram que essas trocas ocorrem somente com os membros da empresa através, geralmente, das reuniões.

Outro destaque dado foi à integração entre os membros das empresas, gerado a partir do compartilhamento das informações e das trocas de experiências, decorrentes da facilidade de comunicação entre gerentes e funcionários, em que são expostas as falhas, acertos e são decididos quais pontos são passíveis de mudanças. A partir desses encontros são geradas novas ações que trazem um novo conhecimento para os integrantes da empresa. Tal como pode ser observado nas descrições individualizadas.

Empresa A – o compartilhamento do conhecimento ocorre ao se realizar reuniões, e estas são freqüentes, com o objetivo de identificar as necessidades do mercado e dos clientes, além da observação dos concorrentes.

Empresa B – o compartilhamento do conhecimento e das experiências ocorre diariamente no ambiente de trabalho, pois o gerente trabalha no mesmo local que os funcionários, não há uma divisória que os separe, o que para ele facilita a troca de idéias e conhecimento.

Empresa C – o conhecimento é compartilhado entre os funcionários da empresa, ou seja, pode ser observado quando surge um projeto em que a depender da especialidade ocorre a interação das pessoas, ou pode ser percebido quando tem um novo funcionário na empresa, que recebe todo o conhecimento, quer seja do gerente ou do responsável pelo projeto, por exemplo.

Empresa D – para o gerente da empresa o compartilhamento do conhecimento e a troca de experiência ocorrem a partir de reuniões mensais, ou seja, os membros da empresa são envolvidos no projeto, para detectar as falhas e os acertos, permitindo o desenvolvimento da empresa. Com a observação dos pontos principais do projeto, são geradas novas ações para a melhoria interna, como cursos, e elaboração de uma biblioteca própria.

Empresa E – o conhecimento e a troca de experiências são compartilhados através de reuniões estratégicas ou ocasionais, em que é discutido o uso da tecnologia. A nova ação é justamente o desenvolvimento de um projeto interno.

O gerente afirmou que: “Como são poucas pessoas todo o conhecimento é compartilhado, até porque nesse momento é necessário se colocar o que cada um pode oferecer para que a gente entenda o que a empresa pode oferecer para o público”.

Ainda, de acordo com o gerente ocorre o compartilhamento de algumas informações externamente, apenas pelo PRIME, com o objetivo de esclarecer dúvidas, em que são contatadas empresas que o gerente tem mais afinidade.

Empresa F – de acordo com o gerente da empresa pelo fato de ser recém incubada, o compartilhamento do conhecimento advém da pesquisa. O entrevistado informou ainda que a troca da experiência está baseada na comunicação e conta com uma equipe terceirizada para o desenvolvimento dos produtos. A partir da troca de experiências, a empresa mantém o escopo do trabalho, que é desenvolver os produtos voltados para a tecnologia da informação.

Em relação à troca de experiências entre as empresas, os entrevistados afirmaram que não existem encontros formais e periódicos para que possam ser gerados novos aprendizados. Ainda de acordo com a perspectiva dos entrevistados ocorrem apenas encontros informais e esporádicos com integrantes de outras empresas incubadas, geralmente da mesma incubadora, em que são trocadas poucas experiências e conhecimento. Para alguns dos entrevistados a idéia de realizar reuniões para que pudessem ser discutidas novas formas de aprendizado seria interessante, pois permitiria o crescimento das empresas.

Diante disso, foram verificadas sugestões de alguns entrevistados para a promoção da interação entre as empresas. Da perspectiva do gerente da empresa B, deveriam ser realizadas reuniões mensais com todas as empresas, em que as experiências e conhecimento serviriam como referência para o desenvolvimento da empresa. O gerente da empresa D sugeriu que a incubadora promovesse reuniões periódicas com os gerentes das empresas incubadas para troca de idéias e experiências com o intuito de promover a interação.

A figura 8 resume como o compartilhamento do conhecimento e das experiências ocorrem nas empresas.

	Interno	Externo
Empresa A	Reuniões	-----
Empresa B	Reuniões	conversas informais
Empresa C	desenvolvimento de projeto, treinamentos	-----
Empresa D	reuniões mensais	-----
Empresa E	reuniões estratégicas ou ocasionais	-----
Empresa F	pesquisa e comunicação	-----

Figura 8: Compartilhamento do conhecimento e experiências

Relacionamento com as incubadoras

A incubadora propicia o desenvolvimento das empresas incubadas para que elas possam ser lançadas no mercado e possam crescer e se desenvolver, devendo então oferecer mecanismos para que isso ocorra como, conhecimento e geração de novas aprendizagens.

De acordo com a coordenadora da empresa A, a incubadora mantém a empresa informada através de palestras, editais e eventos relacionados à inovação. Para o gerente da empresa B, isso ocorre através de investimentos feitos pela incubadora em cursos externos. No entanto, a coordenadora da empresa C, afirma que a incubadora apenas oferece a estrutura, e o conhecimento advém da equipe que constitui a empresa.

Para o gerente da empresa D, a incubadora age como facilitadora do conhecimento, ou seja, não ocorre diretamente da incubadora para a empresa. “O CISE, procura deixar as empresas atualizadas no que diz respeito à inovação através da publicação de editais, *links* e ações de agentes públicos”.

O gerente da empresa E, relatou que a incubadora não incentiva o desenvolvimento do conhecimento, apenas comunica alguns treinamentos e palestras. Para o gerente da empresa F, a incubadora promove o conhecimento, através de seminários e treinamentos, além do suporte estrutural.

No tocante, ao compartilhamento das experiências da incubadora com as empresas incubadas, a percepção dos entrevistados em sua maioria foi convergente, com exceção da resposta da coordenadora da empresa A, que relatou que compartilha informações com o representante da incubadora, através de reuniões informais em que são discutidas as ações da empresa; e do gerente da empresa F, que não soube opinar acerca do assunto, devido ao pouco tempo de incubação.

No entanto, pode ser percebido que para os demais respondentes não há um compartilhamento de experiências entre as incubadoras e as empresas incubadas. Nesse ponto pode ser enfatizada a resposta do gerente da empresa D, que afirmou que a preocupação da incubadora está voltada para a inovação, e não para a geração do conhecimento.

7. Conclusão

A partir das evidências do estudo realizado, fundamentada na literatura, foi possível atingir o objetivo da pesquisa. Tendo em vista os elementos desenvolvidos por Wenger (2001) e as características das CdPs apresentadas por Souza-Silva (2009), como o domínio (aperfeiçoamento de negociação e compartilhamento das experiências); prática (vivência de uma experiência comum); e comunidade (compartilhamento do conhecimento em um grupo social), pode-se afirmar que as empresas incubadas não formam atualmente uma CdP. Mas, têm individualmente elementos que poderiam formar uma comunidade futuramente, como: presença e visibilidade, eficiência no envolvimento, conexão com o mundo, pertencimento e relacionamentos.

Esses elementos puderam ser observados, pois ao analisar as respostas dos entrevistados, percebeu-se que entre os membros de cada empresa existe uma preocupação de compartilhar o conhecimento adquirido ao participarem de cursos, palestras e treinamentos.

Verificou-se também que nas empresas, os gerentes procuram realizar reuniões periódicas com os funcionários, em que são partilhadas experiências e discutidas novas formas de desenvolver novas ações dentro das empresas.

Diante disso, pode-se perceber que esses elementos caracterizam cada empresa individualmente como uma CdP em desenvolvimento, visto que os indivíduos partilham uma preocupação e procuram aprofundar o conhecimento acerca da área em que a empresa é especializada.

No tocante as incubadoras, verificou-se que as incubadoras investigadas nessa pesquisa, não têm uma política de promover a integração entre as empresas incubadas. Isto pode ser observado na forma em que são compartilhados os conhecimentos e as experiências, ou seja, apenas através de mecanismos formais e explícitos, como palestras e cursos, em que os integrantes das empresas apenas participam; além de não haver uma preocupação em promover encontros entre as empresas incubadas, dificultando a partilha de conhecimento e da aprendizagem.

Souza-Silva (2009) confirma que estes fatores são inibidores do surgimento de uma CdP, ou seja, impõem limites e barreiras ao desenvolvimento das comunidades. Ferreira, Alvarenga Neto e Carvalho (2008) dissertam que a organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento, este deve ser entendido um processo que amplia para a esfera organizacional o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Diante disso, nota-se que as incubadoras (CISE e I-TEC) oferecem de uma maneira geral o conhecimento apenas formal, ou seja, cursos, treinamentos, palestras; o que apenas favorece o crescimento para as empresas incubadas de forma “individual”.

A percepção que se obtém a partir da análise da cultura organizacional das incubadoras, ou seja, o sistema de valores e crenças que a constituem; inferiu-se que as incubadoras promovem apenas o conhecimento individualizado, em que cada parte adquire o

conhecimento apenas para si, difere das comunidades de prática, em que pode ser percebida a contribuição para a ocorrência de encontros frequentes entre os indivíduos.

Assim, o presente estudo identificou um segmento de organizações que carece de mais estudos e que carece de parâmetros de comparação sobre a temática estudada.

Referências bibliográficas

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras. Disponível em: < <http://www.anprotec.org.br>> Acesso em 10 de março de 2010.

BOLZANI JÚNIOR, Geraldo Morceli; SOUSA, Marcelo Stein de Lima; NASCIMENTO, Décio Estevão do. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/460>> Acesso em 15 de outubro de 2009.

CISE. Centro de Incubação de Empresas de Sergipe. Disponível em: < <http://www.cise.org.br>> Acesso em 10 de outubro de 2009.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares; ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Comunidades de prática e aprendizagem organizacional: facilitando a dinâmica do conhecimento nas organizações**. 2008. Disponível em:<

http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/eng/content/download/11194/108966/file/iskm2003_baroni.pdf> Acesso em 10 de maio de 2010.

FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/programas/prime.asp>> Acesso em 15 de junho de 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GROPP, Beatrice Maria Carola; TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Comunidades de prática: gestão de conhecimento nas empresas**. São Paulo: Trevisan, 2006.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus: 1997.

I-TEC. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. 2009. Disponível em: < <http://www.intec.mundo0.com.br>> Acesso em 05 de outubro de 2009.

MALANOVICZ, Aline. **Aula 6 – Aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://www.recantodasletras.uol.com.br>> Acesso em 18 de outubro de 2009.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do Conhecimento: conceitos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2003.

MELO FILHO, Joaquim Silveira; POMPEU, Rubens Maro Faro. **Análise de ferramentas para gestão do conhecimento baseadas em comunidades de prática**. 2006. Disponível em: < <http://www.lattes.cnpq.br/6808371037936027>> Acesso em 20 de setembro de 2009.

MENDES, Alexandre. **O que são as comunidades de prática**. 2007. Disponível em: < http://www.imasters.uol.com.br/.../intranet_-_o_que_sao_comunidades_de_pratica> Acesso em 20 de abril de 2010.

MENGALLI, Neli Maria. **Conceitualização de comunidade de prática**. 2004. Disponível em: < <http://www.projeto.org.br/emanpbook>> Acesso em 20 de abril de 2010.

MENGALLI, Neli Maria. **Incubadora de comunidade de prática**. 2007. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/.../incubadora-de-comunidade-de-prtica-co-p-dias-09-e-10-de-abril-de-2007-219476>> Acesso em: 20 de abril de 2010.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- OLIVEIRA JÚNIOR, Daniel Alves de. **Comunidades de prática: um estudo dos grupos de usuários Java brasileiros**. Brasília, 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília. Disponível em: < http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=528> Acesso em 10 de agosto de 2009.
- PICCHIAI, Djair; OLIVEIRA; Paulo Sérgio Gonçalves de; LOPES, Meire dos Santos. Gestão do conhecimento: comunidades de prática e as ferramentas que podem propiciar um diferencial competitivo às organizações. **eGesta**, v. 3, n. 3, p. 77-104, jul/set 2007. Disponível em: < <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/115.pdf>> Acesso em 16 de agosto de 2009.
- RIBEIRO, Maria Alice Capocchi. **Comunidades de prática nas organizações**. 2004. Disponível em: < <http://www.rh.com.br>> Acesso em 18 de outubro de 2009.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- SOUZA-SILVA, Jader C. **Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações**. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/artigos/5446.pdf>> Acesso em 20 de outubro de 2009.
- SOUZA-SILVA, Jader C; SCHOMMER, Paula Chies. **A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras**. 2008. Disponível em: < <http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=420&article=348>> Acesso em 20 de agosto de 2009.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TERRA, José Cláudio C. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. s/d. Disponível em: < <http://www.terraforum.com.br>> Acesso em 20 de setembro de 2009.
- TRIGO, Miguel Rombert, QUONIAM, Luc, CAMELO, Cláudia, VASCONCELO, José Braga. **A organização em comunidades de prática com o objetivo de facilitar a implementação do planejamento estratégico numa instituição do ensino superior**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.quoniam.univ-tln.fr/pdf/Articles/.../CONTECSI_3_2006_1925_1936.pdf /> Acesso em 18 de outubro de 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello da. **Gestão do conhecimento aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WENGER, E., MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- WENGER, Etienne C.; SNYDER, William M. **Comunidades de Prática: a fronteira organizacional**. In: **Aprendizagem Organizacional**/Harvard Business Review; Rio de Janeiro: Campus, 2001.