

O Caso da UNEB e UEFS no processo de Gestão do Conhecimento Organizacional para Estruturação dos seus NITs.

Luan Carlos Santos Silva (UTFPR) luancarlosmkt@gmail.com

João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Silvia Gaia (UTFPR) gaia@utfpr.edu.br

Resumo

O presente artigo traz para a discussão reflexões acerca do entendimento de conhecimento organizacional, os modelos de teorias da criação e gestão de conhecimento que em muitas abordagens não levam em consideração a especificidade de cada organização, região onde elas atuam e o relacionamento intrínseco nos processos da dinâmica da inovação e sua contribuição para a estruturação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) junto ao setor produtivo. A metodologia de pesquisa foi quantitativa e assumiu natureza descritiva. O método utilizado na pesquisa foi estudo de caso em um NIT de uma universidade pública no Estado da Bahia. E finaliza-se constatando que o NIT estudado está bem estruturado no que diz respeito à constituição dos NITs sob a ótica da Lei de Inovação federal nº 10.973 e da Lei de Inovação do Estado da Bahia nº 11.174, porém existem algumas barreiras para a criação e gestão do conhecimento que garantam sua efetiva estruturação. Para encarar estes desafios, os NITs devem ininterruptamente inovar seus processos e adquirindo sempre novos conhecimentos organizacionais para terem uma postura empreendedora e inovadora junto ao setor produtivo.

Palavras chaves: Criação e Gestão do conhecimento, Lei de inovação; Núcleo de Inovação Tecnológica, Universidade Estadual de Feira de Santana.

The Case of SUB and SUFS in the process of Knowledge Management for Organizational Structuring their TICs

Abstract

This article brings to discuss reflections about the understanding of organizational knowledge, the theories models of the creation and management of knowledge that in many approaches do not take in account the specificity of each organization, region where they act and the intrinsic relationship in the processes of the dynamic of the innovation and its contribution for the structuring of the Technological Innovation Centers (TIC) together to the productive sector. The search methodology was quantitative and assumed descriptive nature. The method used in the search was a case study in a TIC of a Public University in the state of Bahia. And the search was finalized noting that the TIC that was studied is well structured with respect to constitution of the TICs on the viewpoint of the Innovation Federal Law nº 10.973 and the Innovation Law of the state of Bahia nº 11.174, however there are some barriers for the creation and management of the knowledge that guarantee its effective structuring. For facing this challenge, the TICs must continuously to innovate their processes and acquiring always new organizational knowledge in order to have an entrepreneurial and innovative attitude together to the productive sector.

Key-words: Creation and Management of the knowledge, Innovation Law, Technological Innovation Centers, State University of Feira Santana.

1. Introdução

Devido à alta competitividade do cenário atual gerada pela abertura de novos mercados e a exigência cada vez maior por produtos inovadores, as empresas não têm outro caminho a não ser a busca contínua de parcerias estratégicas com universidades ou centros de pesquisa de ponta, inovando sempre seus processos, produtos ou serviços.

Por um lado, a universidade brasileira, de uma maneira geral, tem estado há muito afastada das empresas brasileiras, relegando o desenvolvimento tecnológico transferido ao mercado como um objetivo menor ou até depreciativo, tendo seu crescimento na segunda metade do século XX orientado para a formação de pessoal e para a produção de artigos científicos, no que foi, também de maneira geral, bem sucedida. Também o empresariado brasileiro tem estado afastado da universidade e da academia como um todo e, ainda que criativa para sobreviver a um mercado instável e a desafios como os ciclos de inflação, a insegurança jurídica e outros, tem relegado a último plano a introdução e o desenvolvimento de novas tecnologias em seus produtos. Este descompasso entre os setores produtores de conhecimento e potenciais transformadores deste conhecimento em produtos inovadores tem sido identificado cada vez mais como uma vulnerabilidade importante do país nesta era de crescente globalização e acelerado desenvolvimento de novos conhecimentos e mercados.

A metodologia utilizada para realização da pesquisa foi um estudo de caso em dois NITs em universidades públicas estaduais da Bahia (UEFS/UNEB). Sendo que o objetivo principal deste artigo é mostrar a contribuição da criação de conhecimento organizacional para estruturação dos NITs, bem como analisar a gestão da inovação praticada pelos mesmos.

O Núcleo de Inovação Tecnologia (NIT) tem se mostrado ser a ponte mais adequada para fomentar a inovação e o desenvolvendo da região onde estão inseridas.

Nos últimos anos, começou a se estabelecer um movimento da academia na direção do reconhecimento da necessidade de se superar este distanciamento no setor produtivo, o que teve como momentos importantes os estabelecimentos das Leis de Inovação federal e estaduais, que criaram incentivos para este relacionamento e demandaram o estabelecimento dos Núcleos de Inovação Tecnológica, para promover esta aproximação, além da proteção da propriedade intelectual na academia e nos setores e espaços sob sua influência.

2. Referencial teórico

2.1 Criação e gestão do conhecimento organizacional

No cenário atual, o processo de modernização no sistema empresarial, atrelado à qualidade, produtividade e novas tecnologias dos produtos e processos, estão exigindo que empresas busquem sempre inovações em suas atividades no mercado alvo. Em função desses novos parâmetros na esfera empresarial, muitas organizações de vários setores têm se preocupado em repensar suas antigas formas de produção.

Percebe-se que estas mudanças criam a necessidade para geração de inovações contínuas a ser estimulada e gerada pelos indivíduos nas organizações, objetivando gerir ou manter-se operante no atual ambiente competitivo. Tais inovações, necessárias e fundamentais, podem surgir a partir de brainstormings ou idéias inesperadas e imprevisíveis, no entanto, oriundas tacitamente na mente das pessoas que compõem as diversas organizações.

Todavia, para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e, a partir daí, poder criar inovações, os indivíduos devem ser estimulados, estar motivados e incentivados a

participarem continuamente dos processos importantes de suas atividades executadas, e principalmente, a compartilhar seus conhecimentos tácitos, na forma de experiências vividas na ambiente organizacional.

Lacombe (2005, p. 342), salienta que a gestão do conhecimento no âmbito organizacional nas ultimas décadas chegou a um ponto importantíssimo nas empresas, onde ser competitivo em suas atividades no mercado atuante é indispensável uma excelente criação e gestão deste conhecimento oriundo de cada indivíduo na organização em suas diversas forma de abordagens, somente desta forma ela pode tornar-se competitiva e sustentável no mercado.

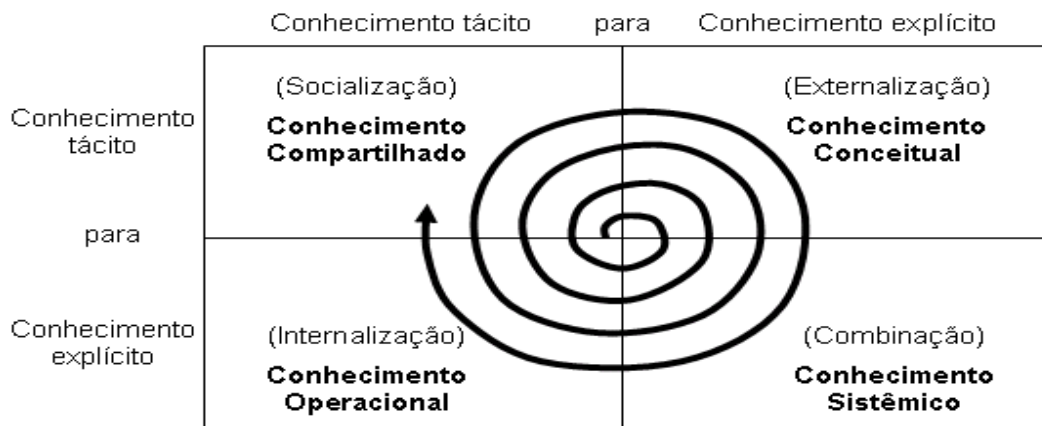
A inovação e a gestão do conhecimento nos processos de uma empresa pode ser compreendida como um aglomerado de empenhos gerados pelos indivíduos almejando criar, adquirir, transformar, aplicar e posteriormente proteger a criação do conhecimento gerada pela organização visando manter-se competitiva no mercado atuante (DAVENPORT e PRUSAK, 2001; FLEURY e OLIVEIRA, 2001; GOLD, MALHOTRA e SEGARS 2001).

Para Barroso e Gomes (2000, p. 46) o conhecimento nas organizações está dividido em dois formatos: tácito e explícito. O conhecimento tácito esta voltado ao ser humano, ligado em suas vivencias, experiências informais com o meio social, tanto na sociedade em geral como nas organizações de onde o mesmo convive. O conhecimento explícito está voltado a formalização do conhecimento vivenciado e experimentado pelo homem, usa-se toda uma convenção da linguagem para sua formalização, como documentos, livros, artigos em revistas ou jornais, leis, banco de dados dentre outros meios de comunicação.

Sobre a compreensão de criação do conhecimento e dinâmica dessa criação, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 67) propõem um Modelo de Conversão de Conhecimento. Os mesmo salientam que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização, esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p.67).

A espiral do conhecimento SECI, pode ser visualizado na figura a seguir:



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

Figura 1 – Espiral SECI através das Conversões de Conhecimento em diferentes níveis

Conforme Nonaka e Takeuchi (1995, p. 69), no processo de socialização, as indivíduos conversam e repassam informações entre elas, transferindo o conhecimento tácito de uma, para o conhecimento tácito da outra. Dá-se através do compartilhamento de experiência entre pessoas, e possibilitar a geração de conhecimento tácito a partir do tácito. A experiência é o principal elemento que deve estar presente nesse processo de conversão, pois sem alguma forma de experiência compartilhada, é muito complicado para uma pessoa poder entender o raciocínio da outra. Nesta etapa de socialização desenvolve o chamado conhecimento compartilhado.

Ainda no mesmo sentido Nonaka e Takeuchi (1995, p. 71), salienta que na externalização, o conhecimento tácito recebido, é transformado em conhecimento explícito, através de conceitos, que podem ser inclusive documentados. Seja através da comunicação falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertidos em conhecimento explícito através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O processo de externalização gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento conceitual.

No terceiro ponto do espiral do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1995, p. 75), relata sobre a combinação, onde os conhecimentos explícitos externalizados são comparados com outros conhecimentos explícitos já existentes sobre um determinado assunto, analisando-se aí as convergências e divergências evidenciadas.

O processo de combinação gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento sistêmico, ocorrida através de agrupamento do conhecimento (classificação e sumarização), ou processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

E por ultimo, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 77), salienta que o novo conhecimento explícito gerado pela combinação, volta a ser tácito, através do processo de internalização, o qual promove a certeza de que o individuo que recebeu os novos conhecimentos, verdadeiramente aprendeu. Este processo pode ser caracterizado pelo aprendizado através da prática.

O processo de internalização gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento operacional, ocorrendo por meio de leitura ou visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos e modelos, tais como textos, imagens etc., prática individual, reinterpretar e reexperimentar, individualmente, vivências e práticas, dentre outros pontos.

Nota-se que este esquema do espiral do conhecimento completa deste ciclo de conversão do conhecimento estimulando a certeza de que realmente ocorreu a efetiva criação do conhecimento, e de que houve efetivamente um aproveitamento adequado e satisfatório do conhecimento criado podendo este, vir a promover inovações a partir de sua implementação. Contudo, apenas com este ciclo completo, é que se desenvolve a gestão do conhecimento, possibilitando neste processo a dinâmica da inovação organizacional.

2.2 Lei de Inovação e formação do NITs

Conforme (MATIAS-PEREIRA e KRUGLIASKAS, 2005). A Lei de Inovação compreende-se de uma etapa importante para que se promovam maior envolvimento entre as esferas que desenvolvam e utilizam o conhecimento, sendo uma ambiência compreendida por centros de pesquisa, universidades, e também por empresas e empreendimentos, cooperativas entre outros. Sem esse envolvimento e sem o estímulo adequado aos empreendimentos para proteção do conhecimento, inovação, a competitividade de seus produtos, serviços e processos estaria abalada no mercado alvo como um todo.

Conforme Barbosa (2006, p.34) do modo abrangente a lei procura atender particularmente aos objetivos de incentivar a pesquisa científica e tecnológica e a inovação; incentivar a

cooperação entre os agentes de inovação; facilitar a transferência de tecnologia; aperfeiçoar a gestão das instituições acadêmicas; servir de estímulo aos pesquisadores; estimular a mobilidade dos pesquisadores; estimular a formação de empresas de base tecnológica; e estimular o investimento em empresas inovadoras.

Outro ponto importante da Lei de Inovação, foi no que tange a proteção do conhecimento, a lei determina que cada Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT), constitua um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) próprio ou em associação com outras ICTs. Isso possibilitou que muitas universidades e centros de pesquisas criassem seus NITs e difundissem a inovação em suas regiões, visando à transferência de tecnologia junto ao setor produtivo.

Para Martins (2010) o NIT desempenha papel fundamental na relação entre as empresas e as instituições de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que buscam atender as demandas dos atores envolvidos, adotando as estratégias e diretrizes previstas nas Políticas Públicas de Inovação e Tecnologia, contribuindo para o desenvolvimento da inovação no Brasil bem como estimulando a transferência de tecnologia entre os ICTs e o setor produtivo.

3. Metodologia

A pesquisa foi quantitativa e assumiu também natureza descritiva. O método utilizado na pesquisa foi estudo de caso. No primeiro momento, a pesquisa consistiu da análise de fontes secundárias, tais como referências bibliográfica e pesquisas realizadas oriundas de outras fontes. No segundo momento, as referências analisadas no marco teórico serviu como base para coleta de informações diretamente com o objeto de estudo, num período de 6 meses.

Após estas etapas foram selecionadas para aplicação do questionário pessoas com posições estratégicas no núcleo de inovação tecnológica (NIT), por existir algumas informações de acesso praticamente restrito, a aplicação do questionário com os coordenadores, possibilitou mais autenticidade na capacidade da análise das informações coletadas, referente ao cenário real. Foram selecionadas pessoas que atuam diretamente no núcleo de inovação tecnológica, abrangendo assim a coordenação geral do NIT.

3.1 Técnica de coleta de dados

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário quantitativo com 32 perguntas sugeridas por (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009) adaptado para aplicação junto a Coordenação do NIT. O questionário aplicado compõe o modelo do Octógono da Gestão da Inovação, abordando oito pontos neste processo, tais como: Liderança; Estratégia; Relacionamentos; Cultura; Pessoas; Estrutura; Processo e Funding. Sendo que o mesmo, possui uma escala de pontuação de 1 a 9, onde os entrevistados tiveram que pontuar com uma nota em cada pergunta analisada. O quadro 1 detalha as 32 perguntas aplicadas na entrevista com a coordenação do NIT.

Quadro 1 - Operacionalização das variáveis da pesquisa

Objetivo da Pesquisa	Perguntas - Variáveis da Pesquisa
Identificar pontos de contextos para contribuição ao processo de criação e gestão	1. As nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da universidade.
	2. As iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principal do NIT, em projetos específicos.
	3. Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação.

de conhecimento no NIT através do octógono da inovação	4. A necessidade de inovação é entendida por todos dentro do NIT
	5. Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.
	6. Nosso NIT apresenta um foco claro no crescimento por meio da inovação.
	7. Nosso NIT permite que todos corram riscos e cometam erros na busca de novas soluções.
	8. As iniciativas e atividades de inovação possuem uma coordenação definida.
	9. A Coordenação do NIT têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.
	10. Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.
	11. Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.
	12. As novas idéias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levem em consideração os riscos e incertezas existentes.
	13. O desempenho dos membros do NIT é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.
	14. Os conhecimentos e ferramentas necessárias para inovar são conhecidos por todos dentro do NIT.
	15. Utilizamos nossas redes de pesquisadores, estudantes, outras universidades e até mesmo lideranças no setor produtivo para gerar e refinar novas idéias.
	16. A Coordenação dedica tempo e atenção ao acompanhamento dos projetos de inovação, bem como orienta e acompanha os resultados do trabalho gerado pelos membros
	17. Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação e proteção da propriedade intelectual
	18. Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação junto ao setor produtivo
	19. Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas do setor produtivo na área de abrangência da universidade
	20. Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores idéias.
	21. Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.
	22. Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação e proteção da propriedade intelectual na universidade e no setor produtivo
	23. Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses.
	24. Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (editais, órgãos de governo, parceiros etc..).
	25. Buscamos mecanismos que facilite a Socialização (compartilhamento de experiência) e Externalização do conhecimento (conhecimento conceitual) entre os membros do NIT
	26. Buscamos mecanismos que facilite a Combinação do conhecimento (comparação entre o conhecimento externalizado com os conhecimentos já existentes) entre os membros do NIT
	27. Buscamos mecanismos que facilitem o processo de Internalização (conhecimento operacional) entre os membros do NIT

28. Estudamos e implantamos os melhores mecanismos de cooperação que viabilize a transferência de tecnologia entre a universidade e o setor produtivo
29. Os laboratórios de pesquisas, bem como os grupos de pesquisas existentes na universidade são suficientes para atender a demanda regional em P&DI
30. As empresas da região, bem como a universidade (estudantes, professores, pesquisadores, funcionários adm, etc) conhecem e/ou tiveram contato direto com o NIT
31. Realizamos importantes eventos (palestras, oficinas, workshops, etc) na universidade para disseminação da inovação e proteção da propriedade intelectual
32. Sempre que a universidade e o setor produtivo nos solicita alguma orientação com relação a inovação, damos o devido suporte no tempo adequado sem gerar desconforto entre as partes

Fonte: adaptado de (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009)

4.1 Resultados e análise dos dados

A pesquisa junto às coordenações dos NITs possibilitou observar com mais eficácia o funcionamento de ambientes no que diz respeito à criação e gestão do conhecimento, bem como a estrutura do NIT no que tange a gestão da inovação.

A tabela de 1 apresenta os resultados obtidos da pesquisa junto às coordenações dos NITs (UNEB e UEFS) sobre os oito pontos do octógono da inovação.

Item	UEFS		UNEB		Questões
	Valor	(%)	Valor	(%)	
Liderança	6,75	75,00	5,25	58,33	09, 13, 16, 30
Estratégia	5,75	63,89	5,50	61,11	01, 06, 17, 28
Relacionamentos	5,50	61,11	6,00	66,67	15, 19, 21, 25
Cultura	8,00	88,89	7,50	83,33	03, 07, 22, 26
Pessoas	8,00	88,89	7,25	80,56	04, 14, 23, 27
Estrutura	5,50	61,11	4,75	52,78	02, 05, 08, 29
Processo	4,00	44,44	5,25	58,33	11, 18, 20, 32
Funding	6,50	72,22	6,75	75,00	10, 12, 24, 31

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 1 - Diagnostico sobre a Estrutura da Gestão da Inovação nos NITs (UNEB e UEFS)

Vale observar antes da análise, que cada ponto analisado no octógono da gestão da inovação, teve 4 perguntas direcionadas ao seu contexto, totalizando 32 perguntas, como mostra a tabela 1.

Os pontos chaves da criação e gestão do conhecimento para estruturação dos NITs tiveram pontuações diferentes, sendo que, diante dos dados observados, a coordenação do NIT-UEFS pontua que o fator Pessoas representa 88,89%, Cultura 88,89%, Liderança 75% e Relacionamentos 61,11%, e o NIT-UNEB pontua que o fator Pessoas representa 80,56%, Cultura 83,33%, Liderança 58,33% e Relacionamentos 66,67%.

Sobre a estrutura geral da gestão da inovação, o ponto mais crítico na pesquisa foi o fator Processo, com 44,44% e Estrutura com 61,11%. Neste aspecto o NIT-UEFS encontra barreiras para utilizar ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação, não avaliam sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação junto ao setor produtivo, e não dispõe de um processo estruturado para geração e seleção das melhores idéias.

No que tange a estrutura, as barreiras são com as iniciativas altamente inovadoras que não são tratadas fora da estrutura organizacional principal do NIT em projetos específicos, e os laboratórios de pesquisas, bem como os grupos de pesquisas existentes na universidade não são suficientes para atender a demanda regional em pesquisa, desenvolvimento e inovação da região.

O NIT-UNEB tem facilidade de criar e gerir os conhecimentos organizacionais, mas no que tange a liderança, como aponta na pesquisa com pontuação de 58,33%, essas barreiras são mais presentes.

O fator liderança pesquisado, compreende, a clareza sobre o conceito e a importância da inovação pela coordenação; avaliação dos membros do NIT através de métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação; tempo e atenção dedicado pela coordenação geral para o acompanhamento dos projetos de inovação, bem como orientação e acompanhamento dos resultados do trabalho gerado pelos membros; e conhecimento e contato direto das empresas da região, bem como a universidade (estudantes, professores, pesquisadores, funcionários administrativos, etc.) com o NIT-UNEB.

Sobre a estrutura geral da gestão da inovação, o ponto mais crítico na pesquisa foi o fator Estrutura, com 52,78%. Neste aspecto o NIT-UNEB encontra barreiras no que refere-se à flexibilidade da estrutura organizacional, existência de poucos níveis hierárquicos e descentralização das decisões; os projetos específicos com iniciativas altamente inovadoras não são tratadas fora da estrutura organizacional principal do NIT; existência de uma coordenação definida para iniciativas e atividades de inovação; e os laboratórios de pesquisas, bem como os grupos de pesquisas existentes na universidade não são suficientes para atender a demanda regional em Pesquisa e Desenvolvimento.

5. Conclusões

As empresas não estão alheias às mudanças que estão ocorrendo no atual cenário competitivo, porém, os gestores não tem dado o devido tratamento para as questões relacionadas às especificidades de cada organização e indivíduos para fomento da criação e gestão do conhecimento organizacional e processo da dinâmica da inovação.

Para enfrentar este novo desafio, elas precisam estar sempre inovando e adquirindo sucessivamente novos conhecimentos organizacionais através de parcerias estratégicas para poderem estar sempre apresentando uma postura competitiva, o que são tarefas complexas para países em processo de desenvolvimento, como o Brasil. Esses desafios com o tempo são difíceis de combatê-los pela falta de consciência dos empresários pela inovação e proteção da propriedade intelectual gerada, e também pela ausência de incentivo de mestres e doutores nas

industrias. (BRITO-CRUZ, 1999; CASSIOLATO & LASTRES, 2005; CHESNAIS, 1998; FREEMAN, 1991; MOTOHASHI, 2005; SUTZ, 2000).

Para tanto, é necessário que as empresas criem um ambiente propício a aprendizagem organizacional, flexível e sem estruturas hierárquicas rígidas. O NIT poderá ser uma excelente alternativa para as empresas na difusão da inovação que garanta a proteção do conhecimento gerado, bem como a efetivação da transferência de tecnologia junto ao INPI e o setor produtivo.

A criação da Lei Estadual de Inovação possibilitou uma maior estruturação dos núcleos de inovação tecnológica. O NIT da UNEB e UEFS tem buscado boas ações estratégicas, possuem uma excelente estrutura.

Observa-se que no que tange a criação e gestão de conhecimento proposto pelos especialistas estudados, os NITs ainda tem não um sistema eficaz de criação e gestão do conhecimento, inviabilizando em muitos momentos, ações tomadas junto ao núcleo que poderiam ser melhor trabalhadas com meus membros e departamentos envolvidos dentro da universidade e o setor produtivo.

Neste sentido, vale ressaltar que não existe um modelo único para criação e gestão de conhecimento organizacional para todas as organizações, visto que cada organização tem suas características e uma cultura diferenciada uma da outra. Para encarar estes desafios, os NITs devem ininterruptamente inovar seus processos e adquirindo sempre novos conhecimentos organizacionais para terem uma postura empreendedora e inovadora junto ao setor produtivo, a execução, manutenção e ampliação dessas ações tornam-se fundamentais para um maior fortalecimento dos NITs no Estado da Bahia.

Referências

- BARBOSA, D. B.** *Direito da Inovação: Comentários à Lei 10.973/2004 - Lei Federal da Inovação.* Rio de Janeiro, RJ: Ed. Lumen Juris, 2006..
- BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P.** *Tentando entender a gestão do conhecimento.* Disponível em: < www.crie.com.br.> Acesso em: 25 mar, 2011.
- BRITO-CRUZ, C. H. A.** *Universidade, a empresa e a pesquisa que o país precisa.* Revista Humanidades, vol.45, p.15-29, 1999.
- CASSIOLATO, J. E., & LASTRES, H. M. M.** *Tecnoglobalismo e o papel dos esforços de P,D&I de multinacionais no mundo e no Brasil.* Parcerias Estratégicas, parte 4, n.20, p.1225-1246, 2005.
- CHESNAIS, F.** *A mundialização do capital.* São Paulo: Xamã, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.* 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FAPESB.** *Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia.* Disponível em: < www.fapesb.ba.gov.br /.> Acesso em: 26 mar, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA R.,** *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, p. 294-3 16, 2001.
- FREEMAN, C.** *Networks of innovators: a synthesis of research issues.* Research Policy, vol.20, n.5, p.499-514, 1991.
- GOLD, A. H., MALHOTRA, A., SEGARS, A. H.** *Knowledge management: an organizational capabilities perspective.* Journal of Management Information Systems, Armonk, vol.18, p.185-214, 2001.
- LACOMBE, F.** *Recursos Humanos: Princípios e Tendências.* São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEI DE INOVAÇÃO FEDERAL.** *Lei de inovação Federal nº 10.973.* Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/full/8477.html>>. Acesso em: 26 fev 2011.
-

LEI DE INOVAÇÃO ESTADUAL. *Lei de inovação do Estado da Bahia nº 11.174.* Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit>>. Acesso em: 26 fev 2011.

MATIAS-PEREIRA, J.; KRUGLIASKAS, I. *Gestão da inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil.* RAE - eletrônica, vol.4, n.1, jul./dez. 2005.

MARTINS, R. de O. *Os NIT's e as políticas de inovação do MCT. 2010.* Disponível em: <<http://www.sct.ce.gov.br/categoria1-fouder/arquivos-anexos/apoio-a-nucleos-de-inovacao-tecnologica-nits/6a-reuniao-da-redenit>>. Acesso em: 24 Jan 2011.

MOTOHASHI, K. *University-industry collaborations in Japan: the role of new technology-based firms in transforming the national innovation system.* Research Policy, vol.34, n.5, p.583-594, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.* 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 65-80p.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. *Gestão da Inovação da Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.* 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 141-143p.

SUTZ, J. *The university-industry-government relations in Latin America.* Research Policy, vol.29, n.2, p.279-290, 2000.
