

Gestão do conhecimento como meio para alavancar o intra-empendedorismo e a inovação nas organizações

Carla Thais Cavalcante (UTFPR) cthaisc@yahoo.com.br
Ana Carolina Braga (UTFPR) aninhacarolbraga@hotmail.com
Tafael Lucas Pereira (UTFPR) tafadluca@hotmail.com
Eloiza Aparecida Silva Ávila de Matos (UTFPR) elomatos@utfpr.edu.br
Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

Resumo:

Com o aumento da competitividade, as empresas precisam prover meios de gerar inovação e soluções para se manterem no mercado. Mais importante que contratar novos profissionais faz-se necessário estimular e gerir o aprendizado inovador dentro das empresas. Por isso a gestão do conhecimento e suas práticas são de grande ajuda para alavancar o intra-empendedorismo e a inovação nas organizações, notadamente no setor público e público privado que por sua característica hierárquica carecem de opções para integrar os funcionários e promover o compartilhamento do conhecimento para a melhoria de seus processos e serviços. Buscou-se, assim, por meio de uma revisão bibliográfica, discutir o tema e apresentar algumas práticas que possam facilitar esse engajamento.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, Intra-empendedorismo, Inovação.

Knowledge Management as a means to leverage the intra-entrepreneurship and innovation in organizations

Abstract

With the increase of competitiveness, companies need to provide means of generating innovation and solutions to stay on the market. More important than hiring new professionals is necessary to encourage and manage the learning innovative within the companies. For this reason the knowledge management and its practices are of great help to leverage the intra-entrepreneurship and innovation in organizations, especially in the public sector and public-private which by their characteristic hierarchical lack options for integrating the officials and promote the sharing of knowledge for the improvement of their processes and services. We sought, therefore, by means of a literature review, discuss the theme and present some practices that can facilitate this engagement.

Key-words: Knowledge Management, Intra-entrepreneurship, Innovation

1. Introdução

A partir do momento que as empresas se deram conta que seu maior ativo são as pessoas e que para sobreviver precisam do conhecimento armazenado em cada um dos indivíduos presente na organização, fez-se necessário prover meios de resguardar esse bem intangível para garantir a perenidade dos negócios.

Além disso, para se manterem competitivas no mercado, as organizações tem de ser capazes

de inovar, prover soluções e se adaptar aos novos modelos estabelecidos. Mesmo no setor público, há a necessidade de gerir os processos de forma a atender à legislação vigente e evitar altos custos com morosidade de sistemas e equipamentos inadequados. Por isso este artigo visa apresentar como a gestão do conhecimento é capaz de alavancar o intra-empendedorismo e a inovação nas organizações, notadamente no setor público, por meio de uma revisão bibliográfica que apresenta algumas práticas de gestão do conhecimento voltadas à integração e compartilhamento do conhecimento.

2. Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica acerca do que os autores apresentam sobre o tema de intra-empendedorismo, inovação e gestão do conhecimento nas organizações, de caráter exploratório com uma abordagem descritiva, utilizando-se o referencial disposto pelos principais autores.

Na pesquisa bibliográfica faz-se um estudo sistematizado, com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material disponível ao público em geral, que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa. É de caráter exploratório com a finalidade identificar práticas gerenciais apontadas na literatura que possam estar associadas às imagens da organização e descritiva por expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, sendo possível também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2003).

A abordagem qualitativa é feita a partir das descrições pormenorizadas do que diferentes autores ou especialistas escrevem visando estabelecer uma série de correlações, para ao final, dar um ponto de vista conclusivo (OLIVEIRA, 2002).

3. O conhecimento nas organizações

Para que as empresas sejam bem sucedidas em executar seus processos e atividades, precisa contar com colaboradores treinados e competentes para garantir a qualidade de produtos e serviços. O tempo gasto em capacitar um funcionário e o custo disto é muitas vezes bastante elevado para que não exista uma preocupação em reter talentos. Por isso, tornou-se necessário desenvolver um meio para gerir algo que além de intangível é sua maior riqueza: o conhecimento.

O conhecimento dentro das organizações pode ser classificado em dois grupos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997):

- Conhecimento tácito: subjetivo, refere-se às habilidades, ideias, percepções e experiências inerentes a uma pessoa, é como ela mesma sistematiza e organiza as informações, por isso é difícil de ser formalizado, transferido e até mesmo explicado a outros;
- Conhecimento explícito: conhecimento já codificado, formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas e outros que está facilmente organizado em bases de dados e em publicações.

A partir desses conceitos, a transformação e geração de conhecimento dentro das organizações ocorrem em quatro etapas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997):

- Socialização: compartilhamento de conhecimento por meio da troca de informações e experiências entre os indivíduos de maneira informal (conhecimento tácito - conhecimento tácito);
- Externalização: tradução do conhecimento tácito, que existe na mente da pessoa, em formas

compreensivas, de forma escrita ou verbalizada, que pode ser definida em conceitos facilitando sua documentação e formalização (conhecimento tácito - conhecimento explícito);

- **Combinação:** é a gênese do conhecimento, em que os conhecimentos explícitos externalizados pelos indivíduos são combinados e comparados a outros conhecimentos já existentes sobre um mesmo assunto, evidenciando convergências e divergências, e dessa análise cria-se um conhecimento maior, mais complexo que a soma entre as partes (conhecimento explícito - conhecimento explícito);
- **Internalização:** é a assimilação do conhecimento explícito pelo indivíduo, que o incorpora na ação e na prática, tornando o conhecimento novamente tácito - o aprendido (conhecimento explícito - conhecimento tácito).

Esse processo de geração do conhecimento pode ser definido como espiral do conhecimento, pois a cada ciclo são agregados novos conceitos e práticas, aumentando e atualizando sempre o conhecimento anterior. Assim, a inovação nas empresas é resultado direto da criação de conhecimento e sua aplicação.

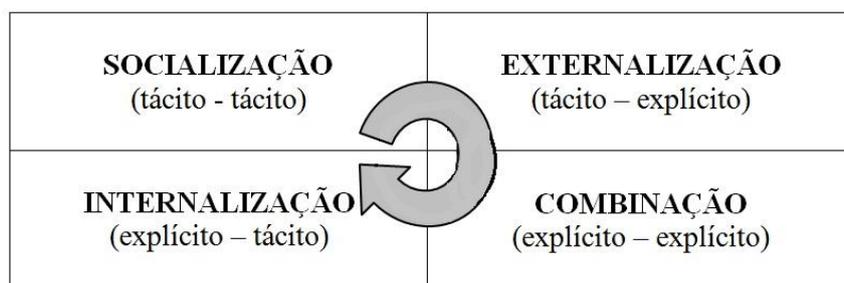


Figura 1 – Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) adaptado

Porém, para que as pessoas possam construir conhecimento e gerar inovação, as organizações precisam promover um ambiente propício para que elas se sintam motivadas a compartilhar seus conhecimentos tácitos. São necessários estímulos e incentivos à participação ativa em processos decisórios e à troca de experiências (SILVA et. al., 2005).

Para que isso aconteça, os gestores têm à sua disposição algumas práticas, que podem ser classificadas em três categorias (BATISTA, 2005 apud PIEKARSKI et. al., 2009):

- a) Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos: auxiliam na transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento entre os indivíduos;
- b) Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento: auxiliam na geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- c) Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento: auxiliam na gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão de informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação.

Abaixo, elencam-se algumas das principais práticas de gestão do conhecimento conforme este critério de classificação (PURCIDONIO, 2007; e COSER, 2009):

Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

| | |
|--|---|
| Prática | Descrição |
| Aprendizagem Organizacional | Ampliação do conhecimento organizacional existente (melhoria e criação), além de sua disseminação ou transferência para outras áreas. Mudanças na base de conhecimento que visam aumentar a competência da organização em agir e resolver problemas. |
| Coaching | É um processo através do qual o gerente auxilia seu liderado a compreender o pleno propósito do seu trabalho e a identificar as forças e fraquezas. Seu objetivo principal é orientar o funcionário em conformidade com a realidade do ambiente de trabalho, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia. |
| Comunidades de Prática | Grupo de pessoas ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação de melhores práticas, acesso a especialistas, reutilização de modelos, conhecimentos e lições aprendidas. É um termo que se refere à maneira como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam as outras naturalmente. |
| Comunicação Institucional | Conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, fornecedores, formadores de opinião, acionistas etc.). |
| Educação Corporativa/ Universidade Corporativa | Processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. |
| Mentoring | Consiste em reunir uma pessoa com mais experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente a fim de que esta última aprenda e desenvolva habilidades específicas. |

Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

| | |
|--|---|
| Benchmarking | Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho comparando aos de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. |
| Inteligência Competitiva | Processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. |
| Lições Aprendidas | Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico. Utilizadas para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros. |
| Mapeamento ou Auditoria de Conhecimentos | Indicação de quem sabe o que na organização, a fim de localizar conhecimentos importantes sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes, dentro das empresas, seguido da publicação e divulgação de onde encontrá-los. |
| Memória Organizacional | Sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas e utilizadas posteriormente. |
| Melhores Práticas | Práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação. Inclui registrar os pontos positivos e os pontos negativos de determinado procedimento ou processo e reutilizá-los quando necessário. |
| Gestão de Competências | Mapear os processos-chave, as competências essenciais associadas a estes, as atribuições, as atividades e habilidades existentes e necessárias e os registros para superar deficiências de forma organizada. |
| Gestão de Marcas e Patentes | A gestão de marcas objetiva criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo e a gestão de patentes visa proteger a propriedade intelectual (Registro de patentes de invenção e de modelos de utilidade, registros de marcas e desenho industrial) da empresa. |
| Mapeamento de Processos | Ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos dentro da organização. |
| Normalização e Padronização | Definir, unificar e a simplificar, de forma racional, elementos que se empregam na organização pelo estabelecimento de normas, padrões, procedimentos e |

regulamentos.

| Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento | |
|---|---|
| Portal Corporativo | Sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes. |
| Sistemas <i>Workflow</i> | O <i>workflow</i> define o fluxo de trabalho, ou seqüência de execução desse. Inclui ferramentas de automação do fluxo ou trâmite de documentos e processos voltados ao controle da qualidade da informação. Trata-se de uma sistemática e não está ligado diretamente a um sistema informatizado, nem tampouco a um relacionamento exclusivo com entidades externas à organização. |
| Gestão Eletrônica de Documentos (GED) | Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. |
| Gestão do Relacionamento com os Clientes | Não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes. |
| Fóruns ou Listas de Discussão | Prática que visa discutir, transferir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para desenvolver competências e aperfeiçoar processos e atividades em espaços presenciais e virtuais. |

Tabela 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento (PURCIDONIO, 2007; COSER, 2009) adaptado

Além da possibilidade de integração dos funcionários, as práticas de gestão do conhecimento objetivam o compartilhamento do conhecimento, a troca de informações e experiências como forma de alavancar a solução de problemas e o surgimento de ideias inovadoras. Porém, a cultura organizacional é um fator de grande relevância, haja visto que não basta apenas a empresa promover tais práticas se as pessoas não estiverem efetivamente engajadas e compreendido o funcionamento desse processo, nesse caso haveria perdas de tempo, produtividade e recursos para a empresa. Logo, faz-se necessário compreender a importância do intra-empendedor nas organizações, notadamente no setor público.

4. A inovação nas organizações

O termo inovação pode ser definido como qualquer ideia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção relevante, seja ela uma pessoa, uma organização, um setor industrial ou uma região (MOREIRA e QUEIROZ, 2007).

O Manual de Orientações Gerais sobre Inovação do Ministério das Relações Exteriores apresentado por Grizendi (2011), no Brasil, trata inovação segundo a visão Schumpeteriana, (do latim *innovatus*: *in* = movimento para dentro e *novus* = novo), como sendo o movimento em busca do novo.

Há diversas formas de classificação da inovação na literatura, especialmente na área de estratégia: administrativas e técnicas; inovações incrementais e inovações radicais; a tipologia de Henderson e Clark de inovação arquitetural e de componente; pelo objeto da mudança (produto, processo ou serviço que sofre mudança) e a extensão percebida da mudança pelo mercado. Levando em conta esta última, a extensão percebida da mudança, a inovação pode ser classificada como: incremental, radical ou distintiva, e de transformação ou revolucionária (SERRA et. al., 2008):

- Inovação Incremental: o novo produto, serviço ou processo, mantendo as suas funções básicas, incorpora novos elementos em relação ao anterior para melhorar seu desempenho e funcionalidade e atender a determinados consumidores ou reduzir os custos;
- Inovação Radical ou Distintiva: apesar do produto, serviço ou processo manter as

características daquele a partir do qual foi desenvolvido, apresentará novas características que proporcionam funções que não existiam no original. Podem ser evolucionárias de tecnologia, que buscam desenvolver produtos ainda não conhecidos para necessidades já existentes no mercado (geralmente quando a organização não domina determinada tecnologia ou não conhece formas para diminuir seus custos de desenvolvimento e produção para ser competitiva no mercado), e evolucionárias de mercado, que almejam implementar tecnologias existentes em um mercado novo e desconhecido, com uma grande incerteza dos mercados em relação à aceitação dos produtos;

- Inovação de Transformação ou Revolucionária: novos produtos, serviços ou processos surgem para satisfazer uma necessidade ou criar uma nova necessidade, sem qualquer relação com o que existia antes. Estas inovações são mais complexas e com altos níveis de incertezas, tanto de mercado como técnicas, porém, apesar do custo e risco envolvidos, podem proporcionar uma vantagem competitiva mais sustentável para as organizações.

Não se pode desconsiderar a importância do ambiente e do modelo de gestão adotado pela organização como as principais influências sobre o ritmo e o tipo de inovações. Organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas descritas com minúcias e cadeia de comando rígida não são adequadas para ambientes que apresentam mudanças técnicas e mercadológicas rápidas. Tanto aspectos internos quanto externos à empresa, envolvendo, entre outros elementos, as características da indústria, as políticas públicas e a situação macroeconômica do país ou região determinam a relevância dos arranjos organizacionais, das políticas de recursos humanos, do papel dos conflitos intra e interfuncionais ou divisionais, da comunicação, dos estilos de liderança, dos sistemas de recompensa e punição, dos mecanismos para estimular a geração de ideias, da gestão de equipes de pesquisa entre outras questões administrativas (BARBIEIRI, 2003).

Além disso, Barbieri e Álvares (2003) distinguem invenção de inovação. Para eles invenção é uma idéia original elaborada ou uma concepção mental que é apresentada por meio de fórmulas, modelos, protótipos, entre outros, que registram a idéia e deve referir-se a algo novo, inexistente, podendo ou não ser aceita no mercado. Já a inovação, é a invenção efetivamente incorporada pelo mercado.

Todo processo de inovação demanda a incorporação de novos conhecimentos, cabendo à organização como um todo ser a facilitadora dessa ação, isto é, o resultado esperado de um processo de inovação é primordial para o comprometimento das pessoas e a geração do conhecimento (BARBIERI e ÁLVARES, 2003).

4.1 Intra-empendedorismo e inovação no Setor Público

As iniciativas empreendedoras dos funcionários dentro das organizações são tratadas pelo intra-empendedorismo, tema apresentado por Gifford Pinchot III, em 1978. É caracterizado pelo exercício criativo em prol de futuras inovações realizado por pessoas altamente comprometidas com as ações da organização a ponto de sentirem-se como proprietários do negócio (COSTA et al., 2007).

Os intra-empendedores, quais agentes de mudança, são fundamentais para as organizações, tendo em vista que sua satisfação pessoal está inteiramente relacionada ao progresso empresarial (DRUCKER, 1987). A inovação é fruto do trabalho de indivíduos ou grupos apaixonadamente dedicados a fazê-la acontecer (URIARTE, 2000).

“O intraempendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas,

através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores... Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços” (PINCHOT III, 1989).

Esse tipo de profissional garante crescimento e lucro às empresas gerando as inovações que as consolidam no mercado. Entretanto, organizações estruturadas burocraticamente, altas taxas de desemprego, temor em perder o emprego e salários, falta de definição clara do que fazer, falta de planejamento das ações, dependência do apoio de outros e condições ambientais desfavoráveis são fatores inibidores ao desenvolvimento dos intra-empreendedores e, muitas vezes, é essa a realidade no setor público. Para que esse setor possa se beneficiar do perfil intra-emprededor de seus funcionários faz-se necessário disponibilizar recursos e o suporte à transformação de idéias em produtos e serviços (COSTA et al., 2007).

Outra questão é abordada por Lindegaard (2011) no que tange às pessoas envolvidas nos processos de inovação empresarial. Há necessidade de dois tipos de pessoas para que as iniciativas de inovação sejam bem-sucedidas:

- Líderes inovadores: focados na estratégia e trabalho tático de construir a plataforma interna necessária para desenvolver capacidades organizacionais de inovação (cultura, ordem, processos e pessoas). Precisam da habilidade de interpretar o cenário corporativo e ser capazes de fazer manobras dentro da política corporativa, para assegurar os recursos internos necessários dos projetos de inovação, além de atender as dificuldades de muitos colaboradores, incluindo executivos seniores, cargos de chefia e parceiros externos de várias estirpes envolvidos na inovação aberta. São facilitadores que treinam e patrocinam com frequência o segundo grupo necessário à inovação;

- Empreendedores internos: trabalham dentro da plataforma criada pelos líderes inovadores para transformar ideias e pesquisa em produtos e serviços reais que levem o negócio adiante, focando o nível operacional, ao invés da estratégia, processos e tática. São mais raros em uma companhia do que os líderes inovadores, representando entre 1% e 3% da força de trabalho.

Uma forte razão para o número raro de empreendedores internos é o próprio ambiente corporativo, uma vez que tais pessoas têm um direcionamento constante e uma necessidade inata de sempre questionar o *status quo*, o que sempre os coloca em choque com os colegas e correm o risco de serem rotulados como criadores de caso, tornando o caminho deles dentro da organização mais difícil (LINDEGAARD, 2011).

Dessa forma, o empreendedorismo interno é a prática de usar habilidades empreendedoras sem assumir os riscos ou as responsabilidades associadas às atividades empresariais, isto é, as de começar seu próprio negócio. Os empreendedores internos são funcionários que se comportam como empresários, ainda que tenham os recursos e capacidades de uma grande firma para recorrer (LINDEGAARD, 2011).

Sendo assim, a gestão do conhecimento e suas práticas podem ser o meio para alavancar o intra-emprededorismo e a inovação nas organizações, inclusive do setor público. A seguir se discute de que forma pode-se criar uma cultura propícia tomando por base a gestão do conhecimento, especificamente algumas das práticas já citadas anteriormente.

5. Práticas de gestão do conhecimento para estimular a integração e a solução de problemas

Partindo do pressuposto de que a inovação é um processo intimamente relacionado ao conhecimento tácito, inerente aos indivíduos, as organizações precisam criar meios para que

as pessoas interajam e participem ativamente dos processos organizacionais, fornecendo respostas e soluções aos problemas.

Uma forma de facilitar essa integração são as redes de trabalho que ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, promovendo uma ampla troca de conhecimentos tácitos. Tais redes, denominadas Comunidades de Prática, normalmente espontâneas e informais, podem envolver os funcionários e também pessoas de fora da organização na busca por novas abordagens para problemas comuns. Nesse caso as empresas devem apenas retirar as barreiras e promover a participação, respeitando suas lideranças e linguagens e as oportunidades para as trocas de experiências (SILVA, 2004). Os fóruns e listas de discussão servem como meios para viabilizar essa interação em ambientes presenciais e virtuais.

Outra maneira seria a Aprendizagem Organizacional, em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos, bem como modificar comportamentos a partir da reflexão sobre estes conhecimentos. Isso requer uma aprendizagem não somente adaptativa e cumulativa, ou de ciclo único, mas também inovadora, ou de ciclo duplo (SILVA, 2004).

A fim de que esse conhecimento não se perca, após a efetivação e uso é importante a prática da Memória Organizacional ou Corporativa, contendo o registro exato e detalhado das ideias criativas, análise de falhas e sucessos, experiências diárias etc, a fim de poder localizar esse material e reutilizá-lo gerando novos conhecimentos sob novos contextos (SILVA, 2004).

6. Conclusão e recomendações

No contexto atual percebe-se que a inovação é fundamental para o desenvolvimento das organizações e que para isso elas precisam contar com pessoas altamente comprometidas com os objetivos da empresa, bem como capacitados e aptos a resolver problemas.

O intra-empendedorismo mostra-se, portanto, uma necessidade no âmbito empresarial, pois mais importante que encontrar colaboradores afinados aos negócios é conseguir engajar os colaboradores que já estão inseridos na cultura, conhecendo os objetivos e práticas para promover soluções inovadoras.

Dentre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas para viabilizar a aprendizagem organizacional e alavancar a inovação podem-se destacar as redes de trabalho, ou comunidades de prática, os fóruns ou listas de discussão e a aprendizagem organizacional. Essas são de grande importância, especialmente, para empresas públicas e público-privadas, onde os colaboradores encontram-se muitas vezes engessados pelo sistema hierárquico, porém podem se utilizar dessas práticas como meio de integração e suporte ao intraempendedorismo e à solução de problemas.

Para tanto, cabe aos dirigentes proporcionarem os meios e recursos que viabilizem estas práticas a fim de que os resultados sejam satisfatórios.

Referências

BARBIERI, J. C.; ALVARES, A. C. T. *Inovações nas Organizações Empresariais*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARBIERI, José C. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

COSER, Maria A.; CARVALHO, Hélio G. *Práticas de gestão do conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 29., 2009, Salvador. Anais... Salvador, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_664_13948.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

COSTA, Antonio C. S.; BARROS, Carlos E. C.; SANTOS, Suziane de A. *Capacidade intraempendedorista dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal*. In: ENCONTRO NACIONAL DE

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., 2007. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630470_0290.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

GRIZENDI, Eduardo. *Manual de orientações gerais sobre inovação.* Ministério das Relações Exteriores, 2011. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>. Acesso em 27 ago. 2012.

HENRIQUE, LUIZ C. J. *Inovação e informação.* Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6VRGRF/1/doutorado_luiz_cl_dio_junqueira_henrique.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2012.

LINDEGAARD, Stefan. *A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança.* São Paulo: Évora, 2011.

MOREIRA, Daniel A.; QUEIROZ, Ana C. *Inovação organizacional e tecnológica.* São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Silvio L. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIEKARSKI, Cassiano M.; FRANCISCO, Antonio C.; PURCIDONIO, Paula M. *Mapeamento de práticas de gestão de conhecimento em arranjo produtivo local: um estudo de caso no APL de móveis de metal, sistema de armazenagem e logística de Ponta Grossa, Paraná.* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 29., 2009. Salvador. Anais... Salvador, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_098_664_12918.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.* São Paulo: Harbra, 1989.

PURCIDONIO, Paula M.; FRANCISCO, Antonio C. *Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma indústria do APL do setor moveleiro de Arapongas.* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., 2007. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630471_9516.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

SERRA, Fernando A. R.; FERREIRA, Manuel P.; MORAES, Maricelia; FIATES, Gabriela. *A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da NEXXERA.* Journal of Technology Management & Innovation, v.3, n.3, p.129-141, set. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n3/art13.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2012.

SILVA, Fábio G.; HARTMAN, Adriane; REIS, Dálcio R.; CARVALHO, Hélio G. *A promoção da inovação tecnológica nas organizações através da gestão do conhecimento: um estudo de caso na indústria de embalagens.* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 25., 2005. Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0905_0007.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2012.

Silva, Sergio L. *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.* Revista Ciencia da Informação, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6VRGRF/1/doutorado_luiz_cl_dio_junqueira_henrique.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2012.

URIARTE, Luiz R. *Identificação do perfil intraempreendedor.* Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1219-D.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIOLIN, Leila C. *A gestão da inovação tecnológica: um estudo de caso na indústria farmacêutica nacional.* Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0222-D.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2012.