



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

## **INCUBADORAS DE EMPRESAS: UM ELO MEDIADOR ENTRE O FAZER ACADÊMICO E O QUERER INSTITUCIONAL À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA POLICY ANALYSIS DE KLAUS FREY**

Paulo César Marques de Andrade Santos  
(UESB)

### **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de relacionar os princípios da Policy Analysis conceituação e dimensões na concepção de Klaus Frey e as ações desenvolvidas no ambiente da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, Incubatec, e sua contribuição na formação de um ambiente inovador como fruto da práxis acadêmica e como se deu o desenvolvimento do movimento baiano de incubadoras de empresas. Parte-se da análise do papel do Estado no atendimento das demandas sociais e de que forma essas demandas são atendidas. Da caracterização das incubadoras de empresas como agentes mediadores entre o papel constitucional do Estado e a necessidade das organizações (Universidade, Comunidade, Empresas). A Incubatec, por ser a primeira incubadora de empresas no estado passa a ser o espaço de observação da ação da policy analysis e suas dimensões e sua. Em paralelo a essa construção teórica, é mostrado o panorama do movimento baiano de incubadoras e seus três momentos distintos: primeiro entre 1991 a 1998, onde são registradas as primeiras políticas voltadas para a criação, implementação e desenvolvimento do Conselho e programa de incubação de empresas entre elas a criação e desenvolvimento da Incubatec. Segundo entre 1998 a 2003 onde, por causa da reengenharia estatal, as orientações dadas a ação dos mediadores, o movimento teve suas ações paralisadas por falta de políticas públicas específicas para o desenvolvimento de empreendimentos nascentes e terceiro entre 2003 a 2006 onde o movimento de incubadoras do estado da Bahia foi incrementado por políticas de incentivo a inovação tecnológica via Programa Baiano de Inovação e a criação da Rede Baiana de Incubadoras. O método norteador e base da pesquisa é expresso pela revisão bibliográfica na qual os princípios das teorias da contingência e das análises estratégicas estão combinadas com os princípios da Policy Analysis. Os resultados encontrados da combinação dessas teorias estão expressos nas relações sistêmicas e na rede construída pela Incubatec e as instituições em seu entorno: UNEB, CEPED, FIEB/IEL, SECTI, Fapesb e comunidade na construção de um espaço comum que favoreça a melhoria e aperfeiçoamento do ensino superior.



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Superior, teoria das alianças estratégicas, teoria da contingência.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado dos estudos realizados para a monografia a ser apresentada no Mestrado Interdisciplinar em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional, a qual tem como tema central o movimento de incubação de empresas no Estado da Bahia no período de 1991 a 2006. Pretende como foco principal apresentar o papel dos mediadores envolvidos no processo de incubação e sua ação primordial para o sucesso do programa. Procura apresentar o papel dos mediadores na relação das políticas públicas ao caso concreto da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC). Para isso aborda duas teorias como ambientação da ação desses mediadores: Apresenta a teoria da contingência e das alianças estratégicas para mostrar, no espaço concreto, as relações das organizações em um ambiente sistêmico e em rede. Apresenta a INCUBATEC como fruto de políticas públicas e espaço para aplicação dessas onde se observam elementos das teorias nesse abordadas e converge para as considerações finais elementos de todas as sessões entendendo a INCUBATEC como fruto das ações dos mediadores em busca do Desenvolvimento sócio econômico local e regional.

## 2 POLICY ANALYSIS: conceituação e dimensões segundo Klaus Frey

Três dimensões podem ser destacadas da policy analysis: a dimensão institucional, dimensão processual e a dimensão material. A dimensão institucional (polity) relaciona-se ao arcabouço político-administrativo (econômico, jurídico e



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

institucional). A dimensão processual (politics) relaciona-se ao acompanhamento da ação política, seu conteúdo e seus objetivos e a dimensão material (policy) relacionado a instrumentalidade, a formatação técnica e o conteúdo material dos programas políticos. Além das três dimensões citadas, são objeto de estudo da ciência política as relações estabelecidas na rede de solidariedade formada no âmbito social que se repetem hodiernamente, mas não formalizadas institucionalmente e são chamadas de policy networks. Também há a policy arena que está relacionada às ações e seus respectivos resultados, as expectativas de seus feitos como conflitos e consensos dentro das diversas áreas da política. Por conta disso, apresenta quatro áreas de atuação de acordo a implementação dos conteúdos das políticas sendo elas: distributiva, redistributiva, regulatória ou constitutiva.

Dentre suas características, podemos dizer que as políticas distributivas trazem um baixo grau de conflito por não acarretarem custos para outros grupos; as políticas redistributivas são caracterizadas pelo conflito que se instalam por conta do deslocamento dos encaixes entre as camadas e grupos sociais; as políticas regulatórias são políticas normatizadoras cujas custos e benefícios de suas ações, a princípio, são divididos igualmente entre os grupos e camadas sociais; e, as políticas constitutivas ou estruturadoras são as políticas que determinam os espaços de ação das políticas distributivas, redistributivas e regulatórias.

Para Frey,

A política estruturadora diz respeito à própria esfera da política e suas instituições condicionantes (.polity') - refere-se à criação e modelação de novas instituições, à modificação do sistema de governo ou do sistema eleitoral, à determinação e configuração dos processos de negociação, de cooperação e de consulta entre os atores políticos (FREY, 2001: 8).



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

Uma outra abordagem a ser observado na esfera da policy analysis e a da policy cycle que age nos espaços de mudanças nas políticas setoriais ou nas definições de rede. Desempenham um papel heurístico de análise que compõem um arranjo com componentes dos modelos possibilitando um quadro de referência de análise processual e a identificação das possíveis causas do déficit do processo de resolução de problemas ao atribuir funções específicas às diversas fases do processo político administrativo.

### 3 DA POLICY ANALYSIS AO NEO INSTITUCIONALISMO

O afastamento da policy analysis dos elementos estruturais das instituições moveu a gênese do neo-institucionalismo onde se tematiza os pressupostos político institucionais dos processos de decisão política. Difere do institucionalismo onde tudo é explicado pelas instituições. No neo institucionalismo as ações dos sujeitos, atores da ação política, são capazes de modificar as estruturas das instituições. Tanto as ações privadas quanto as convenções públicas. Ou seja, difere do institucionalismo pela possibilidade dos agentes modificarem a estrutura das instituições

Sendo assim,[...] O neo institucionalismo não pretende oferecer apenas uma perspectiva (adicional) de explicação do comportamento político, mas, além disso, reivindica e se considera em condições de contribuir para estratégias de configuração de políticas mediante estudos científicos (FREY, 2001:17).

Visto que a participação do sujeito é ativa e que as instituições a seu turno são criadas e modificadas para responder a mudanças comportamentais da própria sociedade, tem-se a constituição social, fruto das ações dos atores sociais, como resultado da evolução social e ao mesmo tempo a adequação político administrativa das instituições.

Ou seja, a constitutio, termo em latim que significa constituição, que representa forma, criação, lei das leis, norma maior do Estado a qual legitima o ordenamento



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

jurídico das instituições sociais, é fruto da constituição social. Da forma como as pessoas pensam, interagem, povoam o espaço, dividem esse espaço em territórios conforme a linguagem, descendência e cultura entre outros fatores.

Dando um entendimento mais objetivo, a constituição formal, que rege o ordenamento jurídico e ao mesmo tempo caracteriza as organizações e instituições presentes em dado espaço, é fruto da constituição social originada do neo institucionalismo.

Segundo Ferreira Filho (2006: 17) o termo constituição é definido “como conjunto de regras concernentes à forma do Estado, à forma do Governo, ao modo de aquisição e exercício do poder, ao estabelecimento de seus órgãos, aos limites de sua ação”. Têm-se então as regras de conduta dos agentes do Estado norteadas pelo ordenamento jurídico que, por sua vez, tem suas ações previstas nos ditames constitucionais.

Migrando para o plano aplicativo das políticas públicas destaca-se o papel dos mediadores como executores de tais políticas integrando as mais diversas instituições das mais diversas áreas do conhecimento na obediência aos postulados constitucionais. Müller os chama de “agentes que realizam a construção do referencial de uma política, ou seja, a criação das imagens cognitivas que determinam a percepção do problema pelos grupos presentes e a definição das soluções apropriadas” (MULLER, apud SIX, 2001: 22).

Ou seja: são os agentes que ocupam posição estratégica no sistema de decisão na medida que são eles que formulam o quadro intelectual no seio do qual se desenvolvem as negociações, os conflitos e as alianças que conduzem a decisão.

Dois teorias, então, são aqui destacadas, para ilustrar a relação dos mediadores no desenvolvimento socioeconômico do Estado via desenvolvimento dos setores produtivos: a teoria da contingência e a teoria das alianças estratégicas.



### 3.1 ABORDAGENS DE AÇÕES DOS MEDIADORES: Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência advém de diversas pesquisas realizadas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em alguns tipos definidos de indústrias. Os pesquisadores, de modo isolado, procuraram confirmar se as organizações eficazes de determinados segmentos industriais seguiam os princípios da teoria clássica que dá ênfase à questão estrutural e percebe a organização como um sistema fechado, rígido, sem nenhuma interação com o ambiente exterior, baseada em princípios, tais como divisão do trabalho, disciplina e descentralização. No entanto, como ela é vista hoje, se deve aos resultados obtidos por Lawrence e Lorsch que pesquisando sobre organização e ambiente concluíram pela existência de dois fatores ou características organizacionais básicas, a diferenciação e a integração. Diferenciação significa que os grupos internos possuem características particulares que definem o modelo organizacional utilizado para um melhor desempenho de suas atribuições, no ambiente que lhe foi destinado e que integração, é a necessidade que os diferentes grupos dentro da organização têm de se inter-relacionar para que exista um melhor planejamento e portanto, maior produtividade.

De acordo com os resultados obtidos, Lawrence e Lorsch definiram como aspectos básicos da Teoria da Contingência: 1) a organização é de natureza sistêmica; em sendo sistêmica, é, também aberta; 2) Os modelos organizacionais interagem entre si e com o ambiente, ou seja, as variáveis organizacionais internas – diferenciação e integração - interrelacionam-se com as variáveis externas - certeza e estabilidade do ambiente; 3) as variáveis independentes são as características ambientais, ao passo que as variáveis dependentes são as características organizacionais.

A Teoria da Contingência consolida a influência do ambiente no cenário organizacional das instituições e a condição sistêmica é de fundamental importância para o seu sucesso.

Como se pode observar na Figura 1, a seguir, decorre do ambiente a formação e a matéria prima (entradas) necessária para a implantação e desenvolvimento do processo produtivo das organizações, dela emana também, a condição para implementação das políticas internas de cada organização (saídas). Ao devolver ao meio ambiente o produto acabado, traz decisões das políticas do meio ambiente, políticas externas ou políticas públicas como políticas de incentivo a produtividade, políticas tecnológicas.

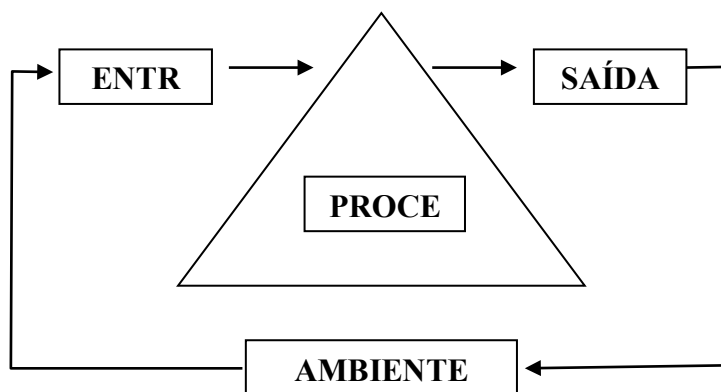


Figura 1: OS ELEMENTOS BÁSICOS DE UM SISTEMA

Fonte: GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY (1981: 306).

### 3.2 ABORDAGENS DE AÇÕES DOS MEDIADORES: Teoria das Alianças Estratégicas

Para Gulat (1998, apud CUNHA e MELO, 2005: 61) pode-se definir aliança como “uma iniciativa voluntária e cooperativa entre firmas, que envolve trocas, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos e/ou serviços em conjunto”.

A aliança pró-competitiva geralmente ocorre entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes, seus fornecedores e distribuidores.



Nessas associações, o tipo de cooperação requer baixos níveis de interação organizacional e as empresas tendem a não concorrer entre si. O potencial de conflito nesse tipo de aliança é baixo. Os objetivos estratégicos para proteção das competências vitais passam a segundo plano em relação aos objetivos de conservação da flexibilidade estratégica e de agregação de valor, devido aos baixos níveis de interação e de rivalidade. Por outro lado a aliança não-competitiva ocorre entre empresas de ramos de negócios distintos, ou seja, união entre empresas não concorrentes. Os universos competitivos das empresas só se encontram ocasionalmente, sendo que nenhuma delas vê a outra como concorrente de peso. Neste caso, é improvável que as empresas envolvidas determinem, como altas prioridades, a manutenção da flexibilidade a proteção das competências vitais.

No processo de formação de aliança estratégica, há diferentes motivações para que ela seja estabelecida: para reduzir custos, compartilhar riscos, acesso a recursos para aprender novas competências através dos parceiros e desta forma, realizarem troca de conhecimentos, manter sua vantagem competitiva, entre outras.

Para Lorange e Roos (1996: 37): “A formação de uma aliança estratégica pressupõe uma intenção de alcançar sucesso, por parte dos dois parceiros”. Estudos determinam que há três razões para a origem de uma aliança: Co-opção (utilização de recursos complementares, tornando potenciais competidores em aliados), co-especialização (valor sinérgico, no qual os recursos isolados das empresas se tornam mais valiosos quando utilizados em uma aliança), e o aprendizado (a aliança é um caminho para a internalização de novos recursos ou competências).

De acordo com Lorange e Roos, (1996) o processo de formação de aliança estratégica envolve duas fases: fase inicial e fase intensiva. Tanto na fase inicial, quanto na intensiva e, também, dentro e entre ambas, com respeito aos objetivos desejados, observa-se uma forte interação entre os tomadores de decisões nas empresas envolvidas.





ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

Na fase inicial da formação da aliança, faz-se necessário que a empresa esteja segura de aceitação e apoio por parte dos acionistas-chaves, sendo fundamental ao estrategista, a habilidade necessária na indicação de uma parceria estratégica clara às empresas-sócias. Ocorrendo satisfação por parte dos tomadores de decisões, o processo de formação passará para a segunda fase com maior intensidade. Caso contrário, o mesmo não terá continuidade.

#### 4 INCUBATEC: uma possibilidade de políticas públicas para a educação superior

Por definição, Incubadoras são instrumentos para a manutenção da vida de recém-nascidos, proporcionando um ambiente adequado ao seu desenvolvimento rápido e com uma menor incidência de doenças. Reduzindo sensivelmente a mortalidade entre crianças que nascem com menos de dois quilogramas. Adaptando esse conceito, uma incubadora de empresas é também aceita como uma organização que acolhe empreendimentos em fase de formação, instalada, em sua grande maioria, em Centros de Pesquisa e em Centros Universitários que visam proporcionar condições para o desenvolvimento de competências e habilidades empreendedoras.

Em conseqüência, por adaptação do conceito inicial, numa Incubadora de Empresas o empreendedor tem a possibilidade de exercitar a transformação de seus conhecimentos técnicos em um projeto empresarial. Assim, na concepção de Dornelas (2002) são ambientes munidos de capacidade técnica, gerencial, administrativa e detentora de infra-estrutura apta a amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar idéias inovadoras e transformá-las em empreendimentos viáveis. Configura-se como uma estrutura especificamente criada para apoiar empresas nascentes, oferecendo suporte em todas as suas etapas de desenvolvimento, desde a concepção da idéia até a formatação do produto.



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

Na Bahia, as primeiras idéias para a implantação de Incubadoras de Empresas partiram da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLANTEC) que em parceria com a Federação das Industrias do Estado da Bahia (FIEB) por meio do Instituto Evaldo Lodi - IEL estabeleceram discussões com diversas instituições do Estado e da União possibilitando o estabelecimento de um Conselho de Fomento para Criação de Incubadoras de Empresas no Estado da Bahia (COFIN). Sendo os mediadores nesse processo: o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia (DESENBANCO), Centro de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CADCT), Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CEPED), Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Secretaria de Ciência e Tecnologia (SICM), Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia (SEPLANTEC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/BA), Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC), Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e Universidade Federal da Bahia (UFBA). Assim, muitos foram os mediadores na implantação e consolidação do processo.

O Quadro 1, a seguir, mostra o suporte de cada mediador no processo de consolidação dos projetos de Incubadoras:

INSTITUIÇÃO	ATIVIDADE A SER DESENVOLVIDA
PROINC	Avaliação periódica das Incubadoras
SEBRAE/UFBA	Consultoria
SUDENE	Treinamento
SEBRAE	Marketing e propaganda
PROGRAMA BAHIA DESIGN	Design
SUDIC	Implantação definitiva em Área Industrial
PROMOEXPORT	Cadastro e suporte em rede de



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

	Exportação
SEBRAE NACIONAL	Espaço pré-definidos em feiras nacionais e internacionais
GOVERNO ESTADUAL	Incentivo em ICMS
GOVERNO MUNICIPAL	Incentivo em ISS
FIEB	Filiação e Representação Industrial
DESEMBANCO/PROINC	Financiamento às Incubadoras e empresas incubadas

Quadro 1: INSTITUIÇÕES versus ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE A CONSOLIDAÇÃO DOS PROJETOS DAS INCUBADORAS

Fonte: INFORMATIVO FIEB/IEL, 1998.

Com o apoio dos mediadores acima elencados, cinco projetos de criação de Incubadoras de empresas começaram a ser desenvolvidos no Estado entre 1991 e 1998 e foram criadas cinco incubadoras de empresas das quais apenas três estão em funcionamento. Em 1993 entra em funcionamento a primeira incubadora de empresas com foco em base tecnológica (química e petroquímica, novos materiais, biotecnologia, mecânica de precisão, micro-metalurgia agroindustrial e alimentos) denominada INCUBATEC compartilhando o espaço com o CEPED.

A segunda Incubadora a entrar em funcionamento foi a Incubadora do Programa Nacional de software para a exportação – SOFTEX/Salvador com área de atuação em desenvolvimento de software.

Em seqüência entra em funcionamento foi o Condomínio de Empreendedores – COMPETE. Uma Incubadora de empresas que tem como área de atuação: serviços, eletro-eletrônicos e produtos que contemplem inovação tecnológica.



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

Os dois outros projetos de Incubadoras não foram concluídos. O primeiro foi a Incubadora Tecnológica da Região Petrolífera da Bahia, localizada na Refinaria Landulpho Alves destinada às áreas de Química, petroquímica, novos materiais, eletrônica e mecânica. Chegou a lançar seu primeiro edital para selecionar oito empresas incubadas, mas não foi à frente.

E o segundo projeto de Incubadora de Empresas que não conseguiu se desenvolver, foi Incubadora de Empresas de setores tradicionais (INCUBASET), na cidade de Jequié, com foco em confecções, calçados, couro, agroindústria em geral. De 1998 a 2003, o Programa Baiano de Incubação passou sem grandes ações concretas tanto em seu aspecto normativo quanto fiscalizador das ações das Incubadoras. Nesse período, algumas incubadoras passaram a ter “autonomia” dada a condição legal de auto-gestão o que não foi o caso da INCUBATEC.

De 2003 a 2006 o Programa Bahia Inovação, criado pela SECTI, FAPESB, FIEB, IEL e SEBRAE procurou resgatar o Programa de Incubação do Estado, motivando a Criação de pré-Incubadoras, desenvolvido o projeto do Parque Tecnológico para acolher as empresas pós período de Incubação e financiando cursos de empreendedorismo nas Faculdades e Universidades com o intuito de desenvolver a cultura empreendedora nos espaços acadêmicos. Nesse período, a INCUBATEC foi assistida tanto nos aspectos técnicos quanto financeiros possibilitando uma ação mais próxima às empresas incubadas.

A participação dos mediadores relacionados com a educação e os da secretaria de Ciência e tecnologia passam exercer um papel fundamental para que a cultura empreendedora efetivamente possa ser desenvolvida. Aqui se observa como a teoria sistêmica é importante. Observa-se na Sessão 3.2 o fluxo vital das organizações e a influência que o meio ambiente exerce em seu funcionamento. Constata-se então, que a permanência da organização no espaço empresarial depende da captação das entradas



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

disponíveis e na sua missão de satisfazer as necessidades desse meio através de suas saídas.

Nesse contexto, a Universidade e Centros de Pesquisa, promovem a princípio, a ambiência necessária para a formação da massa crítica das empresas incubadas em suas Incubadoras de empresas. Portanto, a interação sistêmica das empresas incubadas no ambiente da incubadora podem originar e favorecer ao desenvolvimento de uma Rede de solidariedade entre os pares e a interação com a comunidade em seu entorno.

Santos (2004: 262) citando N.Curien caracteriza uma Rede como, toda infra-estrutura que permite transporte de matéria, de energia ou de informação, e que se inscreve sobre um território onde se caracteriza pela topologia dos seus postos de acesso ou pontos terminais, seus eixos de transmissão, seus nós de bifurcação ou de comunicação (CURIEN, N.1988:212 apud. SANTOS. 2004: 262).

E completa,

Mas Rede é também social e política, pelas pessoas, mensagens, valores que freqüentam. Sem isso, e a despeito da materialidade com que se impõe aos nossos sentidos, a rede é, na verdade, uma mera abstração (SANTOS, 2004: 262).

O que reforça a hipótese de que uma Incubadora de Empresas tem elementos mais que necessários para serem vistos pela ótica das teorias da contingência e das alianças estratégicas pela ambiência criada em seu entorno é o espaço propiciador ao desenvolvimento socioeconômico da região em que se encontra, pela possibilidade das relações que são criadas e principalmente pelas Redes estabelecidas entre os autores sociais: Governo, Comunidade, Universidade, Centros de Pesquisa e Empresas. Desta forma, as Redes são estabelecidas pela interação e ampliação dos sistemas organizacionais. Esse espraiamento sistêmico, uma vez interligado em rede, possibilita o

desenvolvimento de subsistemas que vem englobar todas as organizações e instituições presentes no lugar.

A Figura 2, a seguir, ilustra esses subsistemas e suas respectivas áreas de ação e como a organização, no caso em estudo, numa Incubadora de Empresas, é favorecida por essa órbita de sinergia que circunda cada empresa e ou entidade presente em seu espaço geográfico.

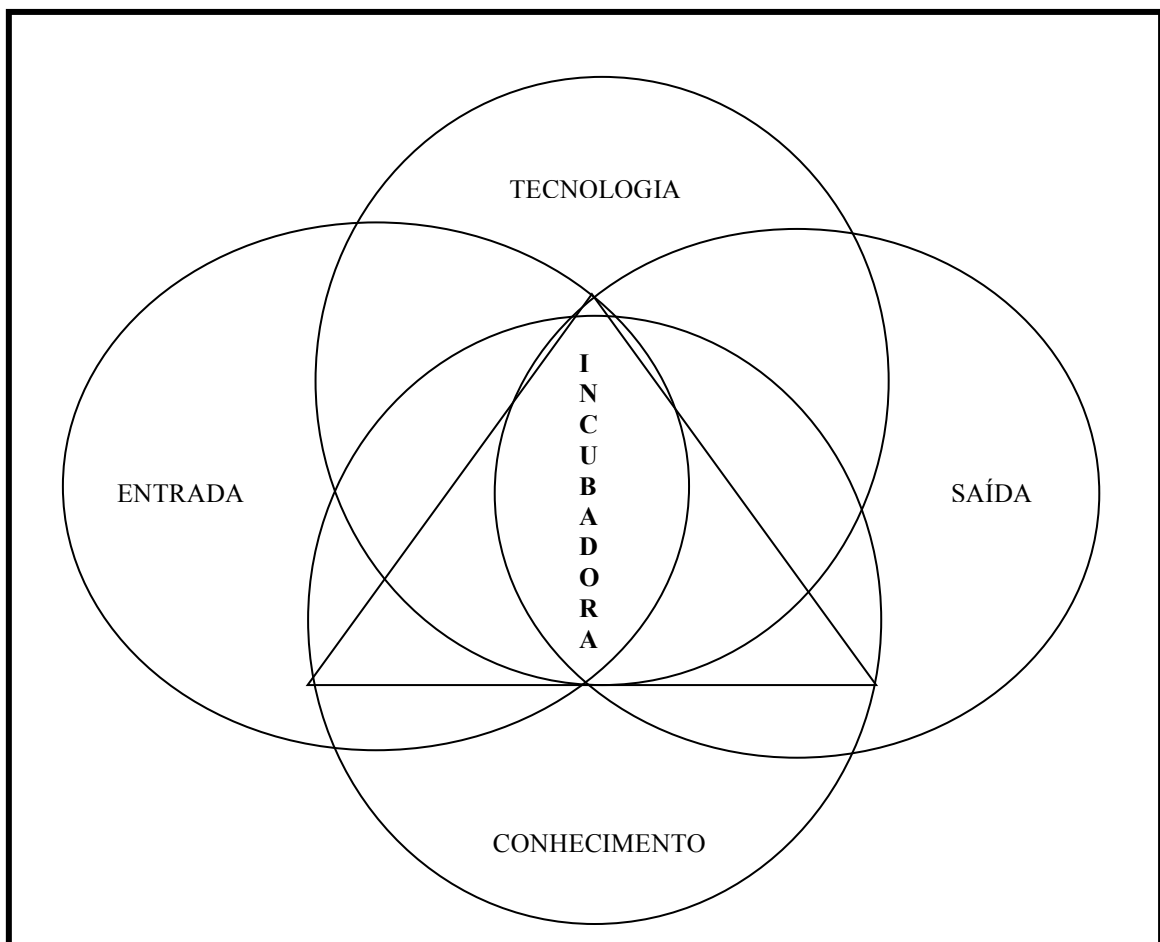


Figura 2: OS QUATRO SUBSISTEMAS DA ORGANIZAÇÃO

Fonte: Adaptado da obra de GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY (1981: 306).



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

Para esta discussão considere o ambiente relativo às entradas composto por matérias primas, pessoas e problemas no qual as matérias primas são aquelas extraídas da natureza ou sintetizadas em laboratório provenientes de entradas abastecidas por fornecedoras de bens de produção. Além disso, recursos humanos são pessoas e problemas são conflitos existentes no ambiente social. As empresas processam as matérias primas, as organizações sociais processam (se ocupam com) pessoas e as agências governamentais processam problemas (compõem conflitos, determinam regras de conduta etc).

Por outro lado, o ambiente relativo à saída se refere à escolha do mercado onde a organização irá mercar seu produto ou serviço. Essa tomada de decisão é composta pela natureza de entrada, do kit tecnológico utilizado em sua interação e o quanto de Ciência e Inovação (C&I) e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) estão presentes na organização. O ambiente relativo à tecnologia atende às necessidades do mercado. Se às entradas são homogêneos utilizam-se técnicas de produção em massa. Se as entradas são variadas e mutáveis utilizam-se às técnicas de produção por processo.

O ambiente relativo ao conhecimento retrata as instituições de ensino e pesquisa dispostas no espaço e que fornecem os meios necessários para criação de ferramentas no ambiente tecnológico. Ao tratar a organização do espaço por meio das relações entre o público e o privado no seu manual *The principles of economics*, Marshall chama a atenção para dois fatores integrantes e importantes do capital: o conhecimento e a organização. Para ele,

O capital consiste, em grande parte, em conhecimento e organização: desta, uma parte é privada, outra não. O conhecimento é nossa mais potente máquina de produção: habilita-nos a submeter a natureza e forçá-la a satisfazer nossas necessidades. A organização ajuda o conhecimento; ela apresenta muitas formas, a saber, a organização de empresas individuais, a de várias empresas num mesmo ramo, a de vários negócios uns relativamente aos outros, e a organização do Estado provendo segurança para todos



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

e ajuda para muitos. A distinção entre propriedade pública e privada, no que se refere ao conhecimento e à organização, é de grande e crescente importância, sob certos aspectos de importância maior do que a mesma distinção, do ponto de vista das coisas materiais. (MARSHALL, Princípios, IV, I, 1 apud KERSTENETZKY, J. 2003)

O conhecimento, segundo Marshall, é a parte inventiva da natureza humana que uma vez submetida à vontade possibilita a satisfação do eu. O conhecimento deve, então, ser visto como o fator privado pertencente ao homem, de forma que sua ação como fator de produção, só se manifesta a partir da vontade de seu detentor.

A organização torna o conhecimento produtivo, possibilita que de fato ele se torne capital humano a partir do momento em que possa ser aplicado numa atividade laborativa. É entendido assim que a percepção inventiva e a criação tecnológica são dependentes de um ambiente propício e de uma ação sistemática de seu entorno que venham favorecer seu desenvolvimento.

Nesses aspectos, as incubadoras de empresas apoiadas pelo aparato das Universidades e Centros de Pesquisas, são os espaços, nos quais o conhecimento e a organização podem ser imbricados, possibilitando nesse contexto a inter relação ora entre firmas individuais, ora entre firmas que desenvolvem o mesmo produto, ora entre firmas que dependem da cooperação de umas com as outras para alcançarem seus objetivos e onde a sua relação com o Estado proporciona a construção da infra-estrutura necessária ao seu desenvolvimento.

## CONCLUSÕES

As teorias da contingência e das alianças estratégicas mostram como se dá a participação dos mediadores no contexto das políticas públicas, como nos casos das instituições parceiras tanto no Programa Bahia Inovação quanto do programa de incubação de empresas, no apoio à consolidação das incubadoras de empresas no bojo





ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

das instituições de ensino superior reunindo em seu entorno empresas privadas, instituições de pesquisas e organizações governamentais todas elas imbuídas de, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento científico e tecnológico, o ganho financeiro, a inserção social e o desenvolvimento e crescimento econômico.

As três dimensões podem ser destacadas da policy analysis: nesse contexto, tanto a dimensão institucional quando da legitimação dos mediadores, a dimensão processual quanto a definição de metas a serem alcançadas pelas políticas, nesse caso em questão, a constituição das incubadoras e seus objetivos e a dimensão material.

Contudo, os resultados esperados da ação prática da Incubatec sob a comunidade acadêmica da UNEB não são observados por vários motivos: Primeiro, não existe um programa de incentivo a inovação tecnológica na UNEB que tenha a Incubatec como laboratório de desenvolvimento de produtos e serviços. Segundo, a incubadora não tem servido como espaço para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços por alunos e professores da instituição e, terceiro, mesmo com os prêmios de empreendedorismo promovido pelo Programa Bahia Inovação nos anos de 2004, 2005 e 2006. Foram apenas fatos não existe um programa de promoção ao empreendedorismo na UNEB que repercuta na Incubatec. Conclui-se então, que mesmo sendo uma incubadora de empresas um espaço apropriado para a práxis acadêmica, mesmo que tenha todo o auxílio dos mediadores no desenvolvimento das políticas necessárias para o seu desenvolvimento, é necessário que fatores internos ao centro de pesquisa ou universidade em que a incubadora pertença seja articulada afim de que efetivamente a Incubadora possa cumprir a sua missão de ser elo entre o fazer acadêmico e o querer institucional à luz dos princípios da Policy Analysis de Klaus Frey.



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

---

## REFERÊNCIAS

- ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento de Tecnologias Avançadas Disponível em <http://www.anprotec.org.br>, Capturado em 12/jul/2005.
- BECKER, D. A economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo In *Desenvolvimentno regional: abordagens interdisciplinares*. Organizadores: Dinizar F. Becker, Milton Luiz Wittmann – Santa Cruz do sul: EDUNISC, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COSTA, M. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceitos e experiências In *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. GUIMARÃES, N MARTIN, S (Org.) São Paulo: ed. SENAC, 2001.
- CORÒ, G. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: *Empresários e empregos em novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. COCCO, G. URANI, A. GALVÃO, A. P. (Org.) Coleção SEBRAE. Espaços do desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DPA, 2002a. 256p.
- \_\_\_\_\_. et al. *Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira*. In *Empresários e empregos em novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. COCCO, G. URANI, A. GALVÃO, A. P. (Org.) Coleção SEBRAE. Espaços do desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DPA, 2002b. 256p.
- DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. 6. ed. São Paulo: Ed. De Cultura, 1999.280p
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. 11. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 300 p.
- \_\_\_\_\_. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 216p.
- DOSI, Giovanni. *Technological paradigms and technological trajectories in: Research Policy*, [Holanda], v.,n.11,0, p.147-62, 1982.
- FERREIRA, Antonio F; REIS Ana C. F e, PEREIRA, Maria. *Gestão Empresarial: de Teylor aos nossos dias. Evolução e tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 256 p
- FILHO, Jair do A. *A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local*. In *Boletim Planejamento Políticas Públicas*. Nº 23 jun 2001 disponível em pdf <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp23/Parte7.pdf> acessado em 16 de maio de 2006.
- FRANZOI, Naira Lisboa. *Just-in-time* In: *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Cattini, Antonio David (Org.) 4. ed. rev.ampliada.Petrópolis:vozes Porto Alegre 2002. 368p
- FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional*. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1.



ISSN: 2175-5493

VII COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

14 a 16 de novembro de 2007

- 
- FREY, Klaus. POLÍTICAS PÚBLICAS: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil in Planejamento e Políticas Públicas, no. 21 – Jun 2000 Disponível em [http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/txt\\_Frey.pdf](http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/txt_Frey.pdf) acessado em 15/05/2006.
- GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONNELLY, J. Organizações: comportamento, estrutura, Processo; tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo – SP: Atlas 1981.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JÚNIOR, P. Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.
- KERSTENETZKY, J. Organização Empresarial em Alfred Marshall Disponível em [www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_03.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_03.pdf) capturado em 17 de jul de 2005.
- LEWIS, J. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LYNCH, R. P. Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- POST-SCRIPTUM SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL: modelos reais e modelos mentais. In: Planejamento em Políticas Públicas. Nº 19 - Jun de 1999.
- SANTOS, M. A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo; Razão e Emoção. São Paulo: Editora EDUSP, 2004.
- SIX, Jean- François. (2001) Dinâmica da mediação. Belo Horizonte, Editora Del Rey.
- THEIS, I. Inovação, desenvolvimento regional e parques tecnológicos: uma nova crítica do caso brasileiro. In: Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação FISCHER, T. (org.) Salvador-Ba. Casa da Qualidade 2002.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Alianças estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.