

# **ESTILO DE LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CURITIBA – INTEC**

---

## **AUTORES**

### **ELIZANGELA GOMES CAMARGO**

Universidade Federal do Paraná  
elizcamargo@yahoo.com.br

### **ANDRÉA PAULA SEGATTO-MENDES**

Universidade Federal do Paraná  
apsm@ufpr.br

### **CAIO GOBARA**

Universidade Federal do Paraná  
caio\_gob@hotmail.com

### **EDVIN KALIL DE FREITAS GRANVILLE**

Universidade Federal do Paraná - UFPR  
edvingranville@hotmail.com

### **ÉRIKA MAYUMI KATO**

Universidade Federal do Paraná  
erikinhakato@yahoo.com.br

## **RESUMO**

Esta pesquisa, de caráter descritivo, teve por objetivo identificar qual o comportamento de liderança predominante dos líderes das empresas incubadas em 2006 na Incubadora Tecnológica do Paraná – INTEC no momento da tomada de decisão pela incubação do projeto. Para a consecução do objetivo proposto o método utilizado foi o estudo de casos múltiplos que é adequado para investigar fenômenos contemporâneos onde não há definição clara dos limites entre fenômeno e contexto (YIN, 2001). Os resultados obtidos foi que em termos de comportamento de liderança, cada um dos líderes apresentou um estilo próprio de liderança que variou em função das informações que estavam disponíveis no momento da tomada de decisão estudado.

**Palavras-chave:** Estilo de liderança, tomada de decisão, incubadora tecnológica.

## **INTRODUÇÃO**

Conhecer o estilo de liderança presente em suas empresas incubadas é hoje, de uma forma geral, uma das preocupações das incubadoras tecnológicas, pois este é um dos fatores que, muitas vezes, pode ser determinante para a empresa no período de pós incubação, quando ela precisa ter todas as competências necessárias para se inserir no mercado e apenas o domínio sobre a tecnologia utilizada não é mais suficiente para mantê-la viva.

Diante deste contexto, esse artigo tem por objetivo identificar qual comportamento em termos de liderança dos gestores das empresas incubadas em 2006 na Incubadora Tecnológica do Paraná – INTEC foi predominante ao decidir pela incubação do projeto.

Para um melhor entendimento da proposta, apresenta-se um breve referencial teórico sobre estilos de liderança, processo de tomada de decisão, incubadoras tecnológicas e processo de incubação de empresas visando responder o problema apresentado anteriormente, identificar o estilo de líder encontrado em empresas incubadas e descrever como se dá o processo cognitivo dos gestores ao tomar a decisão de procurar uma incubadora para incubar um projeto.

O processo de incubação é constituído de algumas etapas que, segundo Andino e Fracasso (2005) são a de implantação, crescimento e consolidação e graduação. O artigo foca a fase que antecede a implantação, momento em que o empreendedor decide incubar o projeto.

## **2. Liderança**

Bass (1990, p. 19) define liderança como sendo uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Um ponto que chama a atenção nesta definição é a presença do termo interação. A interação pode ser de dois tipos: focalizada e não focalizada (Giddens, 2003, p. 83), que ocorre em contextos sociais localizados no tempo e espaço e pressupõem o encontro de duas ou mais pessoas que se monitoram mútua e reflexivamente. A interação não focalizada compreende em gestos e sinais limitados pelo posicionamento da face (co-presença). Na interação focalizada os indivíduos coordenam suas atividades pelo contínuo encontro da expressão facial e da voz.

Em sua obra Bass (1990) apresenta o conceito de líder como sendo o agente de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas os afetam. Em concordância com o conceito de interação apresentado,

o autor esclarece que o líder, agente de mudança, em sua relação de liderança afeta mais os liderados, do que estes a ele.

Bass (1990, p. 11) aponta o surgimento da palavra “*leader*” na língua inglesa como sendo por volta do ano 1300, conforme registrado pelo Dicionário de Inglês Oxford de 1930, no entanto a palavra “*leadership*” não possui menção nesta língua até à primeira metade do século XIX. O dicionário da língua portuguesa indica a origem da palavra líder no termo *leader*, seu equivalente na língua inglesa.

No campo das teorias e da pesquisa podem ser identificados quatro diferentes abordagens ou grupos de teorias sobre liderança: do traço pessoal, do estilo ou comportamental, da contingência e da nova liderança ou neocarismáticas (Bryman, 2004; Robbins, 2002). Neste trabalho será dada maior ênfase à abordagem de estilo ou comportamental. A teoria de estilo ou comportamental foi uma alternativa frente a algumas impossibilidades da abordagem do traço pessoal, pressupõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados (Robbins, 2002, p. 305) e sua ênfase seria no processo de treinamento, pois liderança pode ser ensinada (Bryman, 2004, p. 260). Nesse âmbito muitos autores notórios no tema afirmam sem muitas reservas que a liderança pode ser aprendida (Gardner, 1990; Bennis e Nanus, 1988). Trewatha (1979) consolida os pontos comuns dentre vários modelos que enfatizam o estilo de liderança na visão de alguns dos principais estudiosos sobre liderança considerando aspectos técnicos e humanos, conforme pode ser verificado no quadro 1.

QUADRO 1: PONTOS COMUNS DOS VÁRIOS MODELOS DE LIDERANÇA

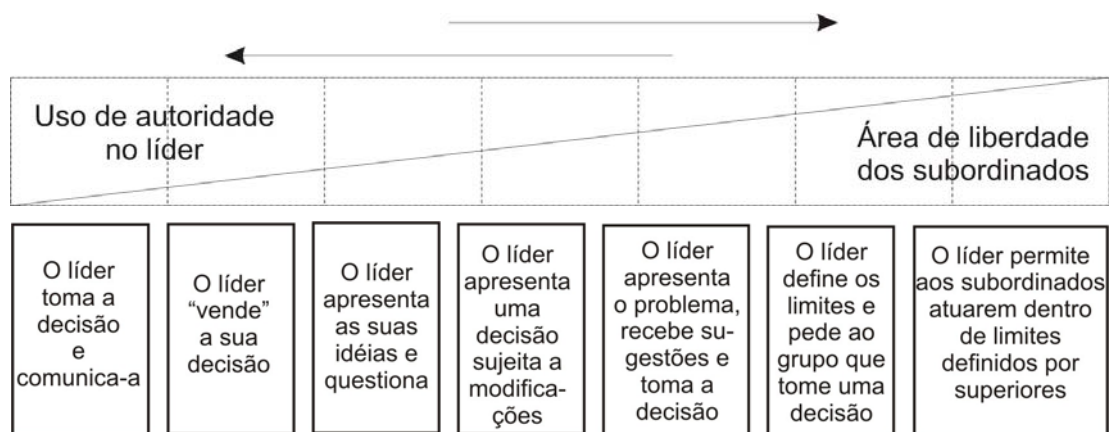
Teoristas	Dimensões de liderança	
	Comportamento Técnico	Comportamento Humano
1. R. F. Bales	Orientação para trabalho	Orientação para relações humanas
2. Rensis Likert	Autoritária	Democrática
3. Tannenbaum e Schmidt	Estrutura iniciativa	Consideração
4. Estudos de Ohio	Interesse por produção	Interesse por pessoas
5. Blake e Mouton	Tarefa	Relacionamentos
6. W. J. Reddin, 3 Dimensões	Centrada no cargo	Centrada no empregado

FONTE: TREWATHA (1979)

Likert (1975) realiza um estudo com base em dados quantitativos que utiliza quatro tipologias: autoritário rígido, autoritário benevolente, deliberativo e participativo, cruzadas com informações referentes à motivação, comunicação, interação, tomada de decisões, fixação de metas, controle e desempenho. A qualidade da liderança é apontada como uma das variáveis importantes na contabilização dos ativos humanos.

Tannenbaum e Schmidt (1986) apresentam em seu modelo uma escala de sete pontos, que varia num contínuo entre os conceitos dicotômicos de autoridade (autoritarismo) e liberdade (democracia).

FIGURA 1: AUTORIDADE NO LÍDER X LIBERDADE DOS SUBORDINADOS



FONTE: Tannenbaum e Schmidt (1986)

O modelo de "Grid Gerencial" desenvolvido por Blake e Mouton (1975) relaciona a alta e baixa orientação tanto para pessoas, quanto para a produção. A orientação para a produção pode ser identificada na qualidade das decisões inerentes a tudo o que é resultado dos esforços das pessoas e a orientação para as pessoas, expressa o grau de compromisso assumido, respeito baseado em confiança ao invés de obediência, relações sociais ou amizades com os colegas de trabalho.

### 3. Tomada de Decisão

A tomada de decisão é o processo pelo qual as organizações são estruturadas e reestruturadas (HALL, 2004). Pode ser definida também como a escolha de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado (BUTLER, 1991).

A origem desse conceito na administração se deu a partir de debates entre economistas e teóricos organizacionais. Os economistas tradicionalmente construíram seus modelos com base no homo economicus e no modelo tomada de decisão do ator racional. Preocupados com os aspectos sociais da tomada de decisão, March e Simon (1966) questionaram tal abordagem por meio de estudos empíricos, comprovando que a tomada de decisão racional só ocorre sobre circunstâncias muito restritas e severas (Hatch, 1997). Com base na evolução histórica de diferentes abordagens sobre a análise da tomada de decisão, Schwenk (1988) observa a predominância de três

modelos de análise, que são: (i) o modelo racional; (ii) o modelo organizacional e (iii) o modelo político.

A característica essencial do modelo racional baseia-se fundamentalmente na visão da decisão como produto da escolha consciente e racional, isto é, pela busca de resultados ótimos e maximização dos resultados no processo decisório no nível individual (SCHWENK, 1988; MACIEL, HOCAYEN-DA-SILVA e CASTRO, 2006). Desta forma, este modelo considera que o tomador de decisão conhece todas as soluções possíveis e suas conseqüências e que ele é capaz de classificar as alternativas em função da maximização dos resultados, conforme aponta Hall (2004). O processo de tomada de decisão dessa abordagem pode ser descrito por meio dos seguintes processos: (i) definição do problema, (ii) geração e avaliação das alternativas, (iii) escolha da “melhor” alternativa, (iv) implementação da alternativa escolhida, (v) monitoramento e avaliação dos resultados obtidos e, (vi) feedback do processo (HATCH, 1997).

O modelo organizacional de tomada de decisão conserva muitos *insights* do modelo racional, porém a principal diferença entre esses dois assenta-se no objetivo da decisão. Enquanto o primeiro busca a decisão ótima, o segundo modelo se satisfaz com a decisão mais adequada possível (MACIEL, HOCAYEN-DA-SILVA e CASTRO, 2006). O ponto principal sobre este modelo é a ênfase na necessidade de se fazer decisões com informações incompletas, sob a pressão do tempo, podendo haver conflito entre as preferências dos decisores em relação aos objetivos organizacionais e aceitar que uma solução ótima não pode ser sempre conseguida dentro destas limitações. A racionalidade, conseqüentemente, é limitada (SIMON, 1965) e se vincula à inabilidade do sistema em proporcionar o máximo de informações e à inabilidade do decisor para processar as informações disponíveis.

Por fim, o modelo político afirma que as decisões são vistas como resultado de um jogo político baseado na negociação entre os indivíduos (SCHWENK, 1988). A racionalidade do “jogo” é que os jogadores mais fortes, justamente aqueles que definem as regras (racionalidade), são os que marcam os pontos. Não existe, porém, uma única racionalidade invariável. O exercício do poder é um componente importante da tomada de decisões, bem como o processo de comunicação, que pode ser problemático. Quanto maiores as decisões tomadas, maiores também são os níveis de incerteza (HALL, 2004).

#### **4. Incubadoras tecnológicas**

Segundo Dias, Rosenthal e Melo (2000), as incubadoras surgiram para suprir uma demanda de estratégia econômica das sociedades avançadas visando a

aceleração do desenvolvimento de novas tecnologias, em especial a de base microeletrônica e de alta tecnologia em geral.

Dentre os principais fatores que motivaram este elevado número de incubadoras em operação, podem-se destacar aqueles ligados a redução das dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na fase de criação – ausência de infra-estrutura adequada, escassez de recursos financeiros, falta de competência gerencial e formação empresarial, complexidade do quadro fiscal, ausência de suporte técnico, redes de comercialização precária, entre outros (LEMOS e MACULAN, 1998).

Conforme o Manual para a Implantação de Incubadoras de Empresas do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), uma incubadora se utiliza da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais para estimular a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços.

Carmo e Nassif (2005) consolidam conceitos de incubadora na tabela abaixo:

QUADRO 2 – CONCEITO DE INCUBADORA

Autor	Conceito
Dornelas (2002)	Ambiente flexível e encorajador com facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos
Morais (2001)	Mecanismos de estímulo e apoio à criação e ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores e sustentáveis.
Spolidoro (1999)	Ambientes que favorecem a criação e ao desenvolvimento de empresas e produtos inovadores
Lalkaka & Bishop (1996)	Ambiente de trabalho controlado adequado para auxiliar o crescimento de novas empresas emergentes
Medeiros (1992)	Um núcleo que abriga, usualmente, micro-empresas de base tecnológica
Nadas et al (1991)	Uma estrutura compartilhada por empresas com suporte administrativo centralizado.

FONTE: CARMO E NASSIF, 2005

Dentre os objetivos seguidos pelas incubadoras, a FIESP (2004) destaca formar empreendedores sintonizados com as exigências de competitividade em uma economia globalizada e o SEBRAE (2001) destaca o papel da incubadora no sentido de aumentar as chances de sobrevivência da empresa incubada, por isso tem como um dos objetivos específicos capacitar os empresários e consolidar micro e pequenas empresas que apresentem potencial de crescimento e reduzir a taxa de mortalidade de novas micro e pequenas empresas.

MARTINS, 1994 apud PRADO JUNIOR, 2003 coloca que as empresas incubadas normalmente são constituídas por profissionais, pesquisadores ou cientistas que, a partir de conhecimentos adquiridos no interior de outras organizações ou de projetos desenvolvidos no interior de universidades ou instituições de pesquisa,

decidem-se por criar suas próprias unidades de negócio ou associar-se a um empresário ou empreendedor.

O processo de incubação pode abranger diversas etapas desde a implantação da empresa até a sua fase de graduação. Segundo Andino e Fracasso (2005) estas etapas são: Implantação, Crescimento e Consolidação e, Graduação.

A fase de Implantação engloba o processo de seleção das empresas que serão incubadas. Nesta fase identifica-se a proposta do negócio e a sua probabilidade de sucesso. A fase de Crescimento e Implantação abrange o desenvolvimento do produto ou serviço em si, indo desde o desenvolvimento do protótipo até o produto final a ser introduzido no mercado. Por fim, tem-se a fase de graduação, na qual as empresas estão prontas para sair da incubação e partir para o mercado. Conforme Hackett e Dilts (2004b) apud Andino e Fracasso (2005) ao fim do processo de incubação, a empresa pode se encontrar em cinco situações diferentes: (1) está sobrevivendo e crescendo lucrativamente; (2) está sobrevivendo, crescendo e em caminho para se tornar rentável; (3) está sobrevivendo, mas não está crescendo, não tem lucro ou seu lucro é marginal; (4) fechou suas operações enquanto ainda estava na incubadora, mas as perdas foram mínimas e; (5) fechou suas operações enquanto ainda estava na incubadora e o prejuízo foi alto.

Destaca-se assim a necessidade de fatores críticos de sucesso para que um processo de incubação possa ser efetivo. Assim, considerando a existência de fatores críticos de sucesso para o estabelecimento de um processo de incubação efetivo Wiggins e Gibson (2003) apud Andino e Fracasso (2005) destacam dentre outros fatores o provimento de capacidades empreendedoras e de liderança para as empresas incubadas.

Outro fator importante relacionado às empresas de base tecnológica (EBTs) diz respeito a taxa de mortalidade. Muitas EBTs morrem antes mesmo da sua consolidação. E dentre os fatores envolvidos neste fato, destacam-se: dificuldades em transformar tecnologia em empresa, presença de pesquisadores sem capacidades gerenciais e alto grau de investimento (Martinez, 2003 apud Andino e Maculan, 1998).

## **5. Caracterização do ambiente de estudo**

A Incubadora Tecnológica de Curitiba – INTEC é um órgão vinculado ao Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR, fundada em 1989 e visa apoiar a criação de pequenas empresas de base tecnológica. Está localizada na Cidade Industrial de Curitiba onde ocupa um prédio de 1500 m<sup>2</sup> com capacidade para abrigar 10 empresas simultaneamente e no momento da pesquisa de campo realizada para fundamentar esta pesquisa científica, novembro de 2006, abrigava sete empresas, das

quais seis participaram da pesquisa: A Henger é uma empresa de engenharia eletrônica e telecomunicações que lida com telemetria; a Hi Technologies desenvolve sistemas de informática voltados para a área de saúde, também telemetria; a TS realiza cronoanálise em confecções; a BioSmart desenvolve sistemas na área de reabilitação; a 3R é a da área de gestão ambiental que atua como consultora realizando avaliações da estruturação ambiental de seus clientes; a Adaxa fabrica torres para telecomunicações e vigilância florestal.

## **6. Metodologia**

O método adotado para a realização dessa pesquisa pode ser dividido, segundo Vergara (2006), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever um determinado fenômeno, no caso, o comportamento dos gestores de empresas incubadas na INTEC no processo de tomada de decisão por incubar seus projetos. Quanto aos meios, foi utilizado o estudo de casos múltiplos, sendo adequado para investigar fenômenos contemporâneos onde não há definição clara dos limites entre fenômeno e contexto (YIN, 2001).

Devido à amplitude do termo tomada de decisão, verificou-se a necessidade de concentrar a pesquisa num momento específico e isolado da tomada de decisão e, neste trabalho, optou-se por investigar qual estilo de liderança dos gestores das empresas incubadas em 2006 na Incubadora Tecnológica do Paraná – INTEC foi predominante ao decidir por incubar o projeto, momento prévio à incubação do mesmo. Assim, cada entrevistado foi orientado para que as respostas fossem baseadas no processo de tomada de decisão por incubar um projeto.

Para a coleta de dados, foi realizado entrevistas junto aos dois principais líderes de cada empresa incubada. A pesquisa foi realizada com seis das sete empresas que se encontravam incubadas na INTEC em novembro de 2006. Foram entrevistadas nove pessoas, sendo estas pré-selecionadas pela gerente da INTEC, como sendo as principais líderes das empresas escolhidas. Ao todo foram cinco pessoas identificadas como líderes número um das empresas pesquisadas e quatro deles, líder em segundo lugar.

Foram elaboradas questões para evidenciar se os líderes envolvidos no processo de tomada de decisão tiveram um comportamento mais técnico ou humano nos aspectos do processo de tomada de decisão considerados por Trewatha (1979). As etapas do processo de tomada de decisão levadas em consideração foram baseados na tipologia de Hatch (1997): (i) definição do problema, (ii) geração e avaliação das alternativas, (iii) escolha da “melhor” alternativa, (iv) implementação da



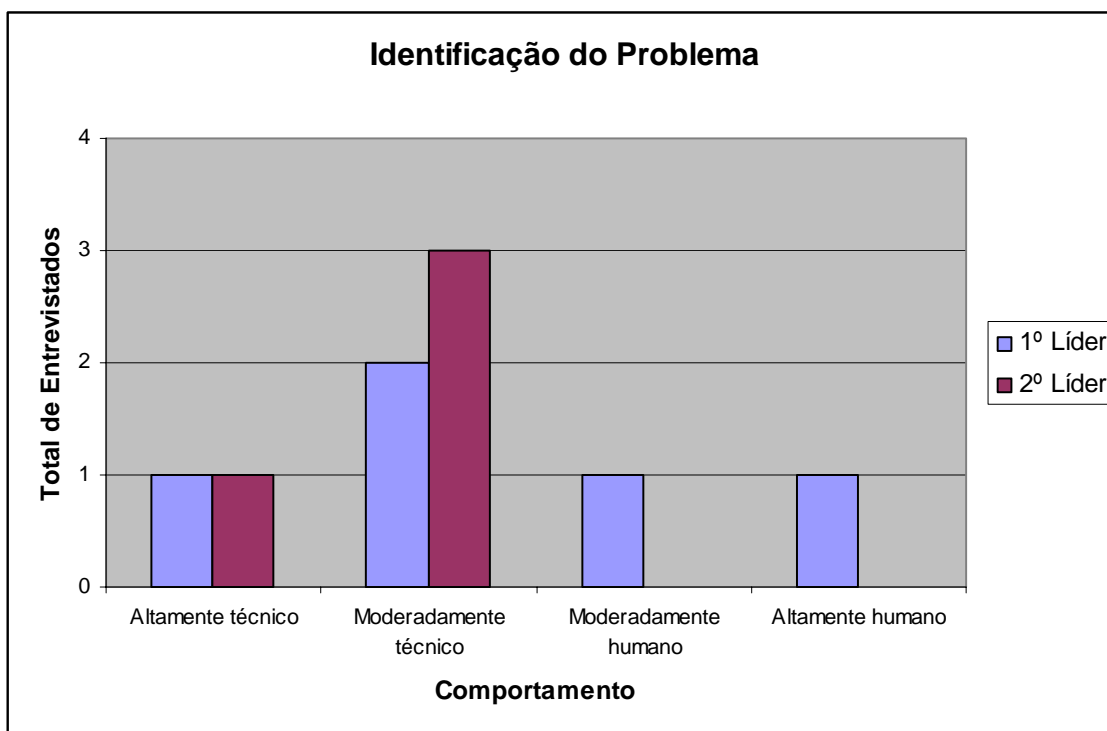
alternativa escolhida, (v) monitoramento e avaliação dos resultados obtidos e, (vi) feedback do processo.

A investigação junto às empresas incubadas foi com base nas dimensões de liderança consolidadas por Trewatha no quadro 2.

## 7. Análise dos dados

A primeira fase do processo decisório – definição do problema – foi verificada junto aos entrevistados com um questionamento sobre o que ele levou em consideração ao identificar a necessidade por incubar seu projeto e verificou-se que as empresas entrevistadas neste ponto do processo de tomada de decisão, tiveram uma postura mais autocrática e técnica, baseada em suas próprias conclusões sobre as necessidades de incubar um projeto e não se basearam em opiniões oriundas de terceiros. Como é mostrado no gráfico 1, sete dos nove entrevistados tendem para o lado técnico nesta parte do processo decisório.

Gráfico 1: 1ª fase do processo de tomada de decisão – incubados na INTEC em nov/2006.

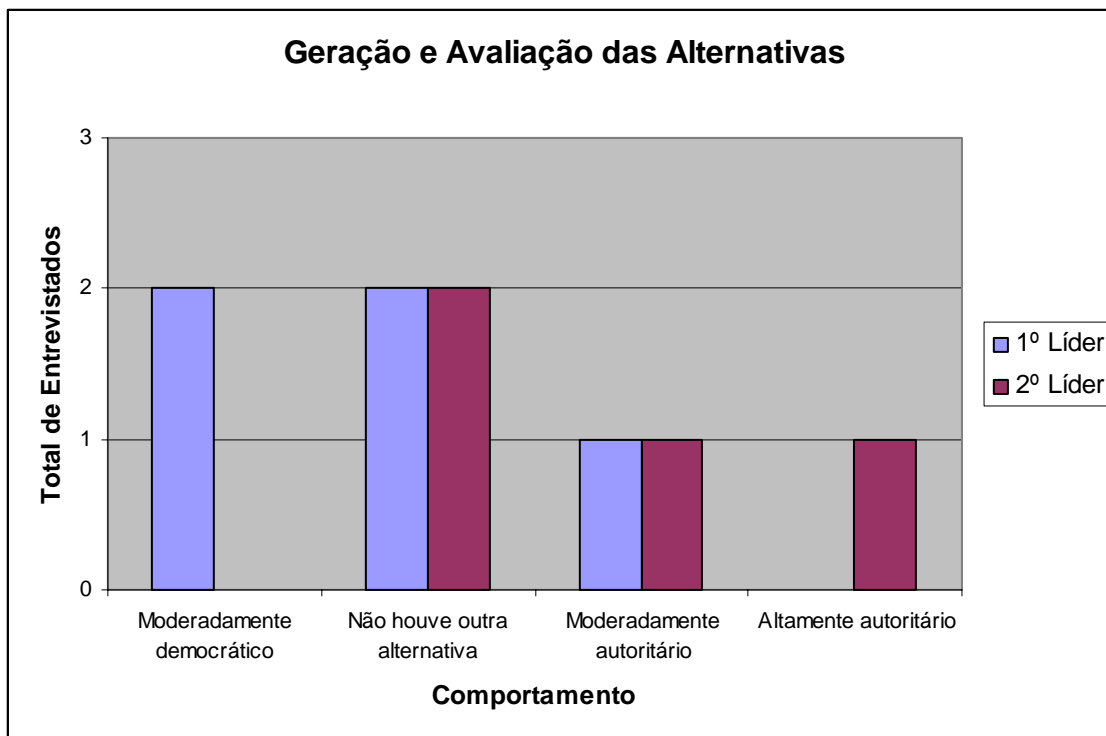


Fonte: Pesquisa de campo – INTEC – 2006.

Em relação à segunda etapa do processo decisório levado em consideração – geração e avaliação das alternativas – quatro dos nove entrevistados colocaram que a INTEC foi a única alternativa levada em consideração. Por um lado, isto dificultou a análise da postura dos líderes nesta etapa do processo de tomada de decisão, mas

por outro, permitiu verificar que nem sempre todas as etapas do processo decisório sugeridas por Hatch (1997) são fielmente seguidas. Contudo, verificou-se que os líderes número um da Henger e da BioSmart foram mais democráticos ao considerar suas alternativas de incubação enquanto que os líderes da Hi Technologies e o segundo líder da Henger tiveram uma postura mais autoritária, analisando as opções de incubadoras disponíveis em função das alternativas por eles levantadas.

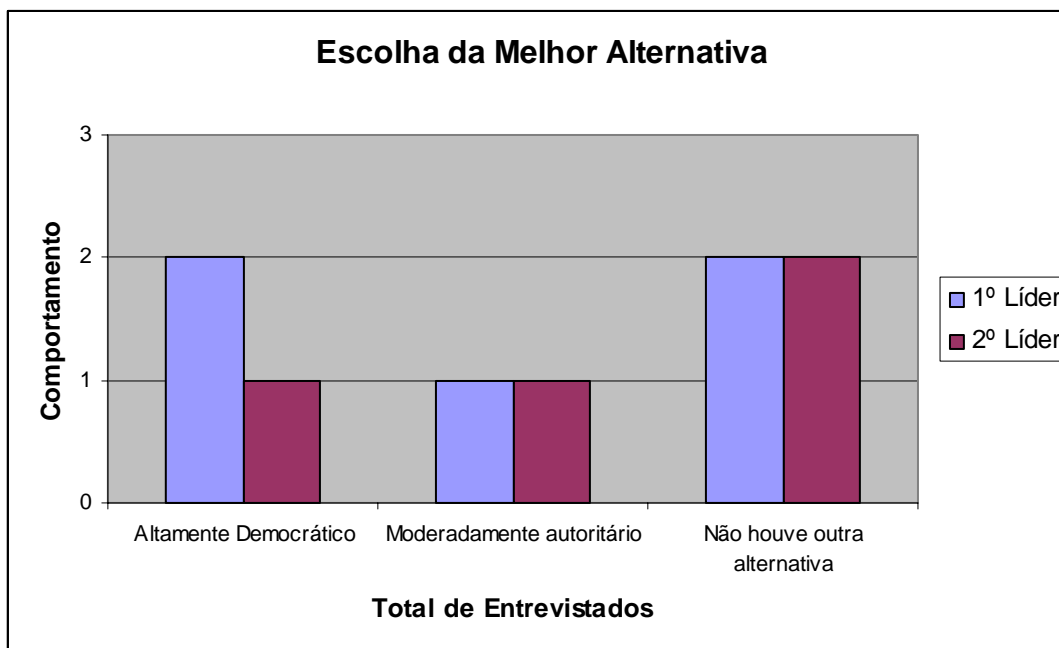
Gráfico 2 – 2ª fase do processo de tomada de decisão – incubados na INTEC em nov/2006.



Fonte: Pesquisa de campo – INTEC – 2006.

No que se refere à terceira etapa – escolha da melhor alternativa – também devido à INTEC ter sido a única alternativa levada em consideração, quatro das nove respostas obtidas evidenciaram que esta etapa do processo decisório não ocorreu. Aqui, verificou-se que os líderes da Henger foram mais democráticos que os líderes da Biosmart ao decidir qual seria a melhor opção de escolha. A Biosmart tomou decisão predominantemente com base em suas considerações enquanto que a Henger levou em consideração as opiniões e visões de outras pessoas que estavam envolvidas direta ou indiretamente na tomada de decisão.

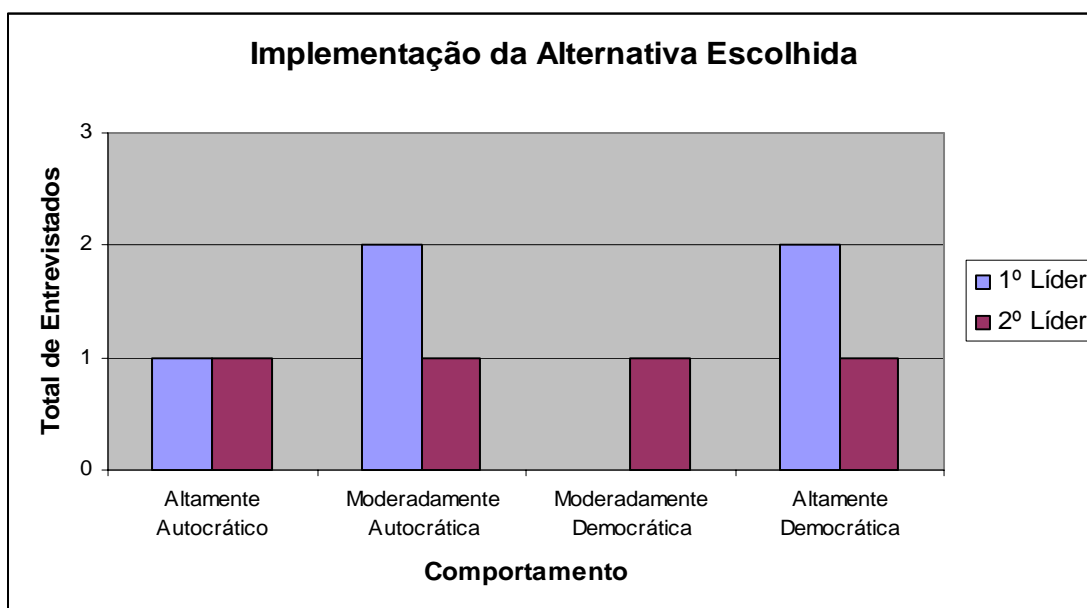
Gráfico 3 – 3ª fase do processo de tomada de decisão – incubados na INTEC em nov/2006.



Fonte: Pesquisa de campo – INTEC – 2006.

Em relação à quarta fase do processo de tomada de decisão proposto por Hatch (1997) – implementação da alternativa escolhida – verificou-se que a Hi Technologies e a 3R demonstraram uma postura mais democrática no momento de implementar a melhor alternativa, pois levaram em consideração com maior ênfase a opinião de outras pessoas envolvidas nesta etapa do processo, enquanto que a BioSmart, a Adaxa, a TS e a Henger um comportamento mais autocrático, pois implementaram a alternativa escolhida levando em consideração seus pontos de vista. Além disso, nestas empresas foi possível evidenciar um comportamento mais técnico, pois levaram mais em consideração a forma como os trabalhos seriam desenvolvidos e os resultados obtidos para tornar o projeto factível do que a preocupação com o atendimento das necessidades e expectativas das pessoas envolvidas na implementação.

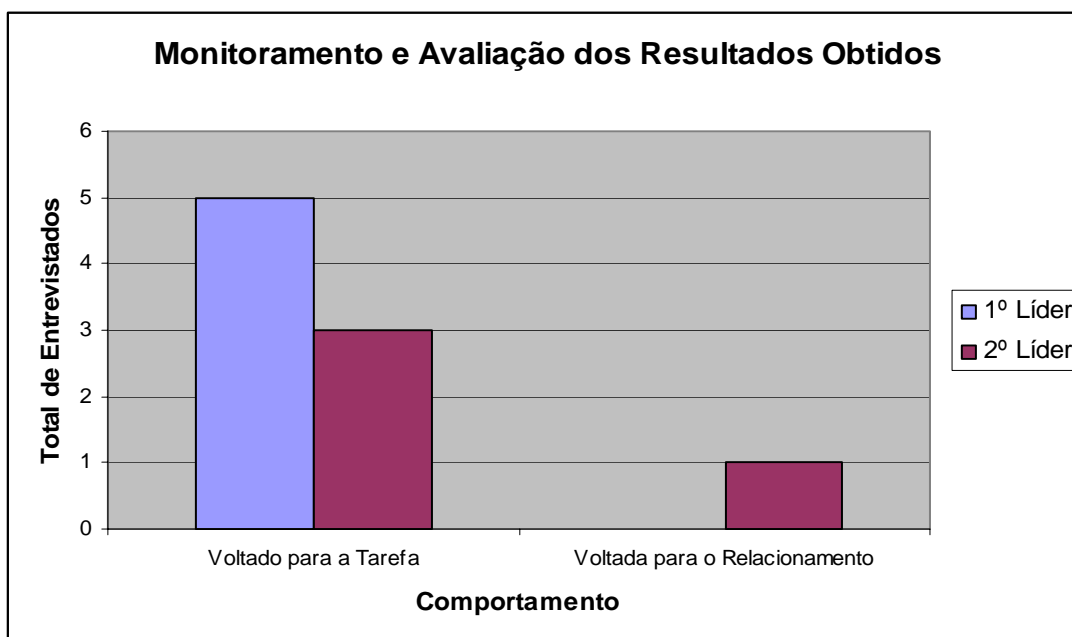
Gráfico 4 – 4ª fase do processo de tomada de decisão – incubados na INTEC em nov/2006.



Fonte: Pesquisa de campo – INTEC – 2006.

No que se refere à quinta etapa do processo decisório – monitoramento e avaliação dos resultados obtidos – apenas o segundo líder da Hi Technologies demonstrou ter uma postura mais voltada para o relacionamento, pois sua avaliação dos resultados obtidos se deu em função do atendimento às necessidades de sua equipe. Os demais líderes entrevistados demonstraram um comportamento voltado para a tarefa, pois suas respostas permitiram identificar que o foco estava principalmente no trabalho e produto que estavam sendo desenvolvidos.

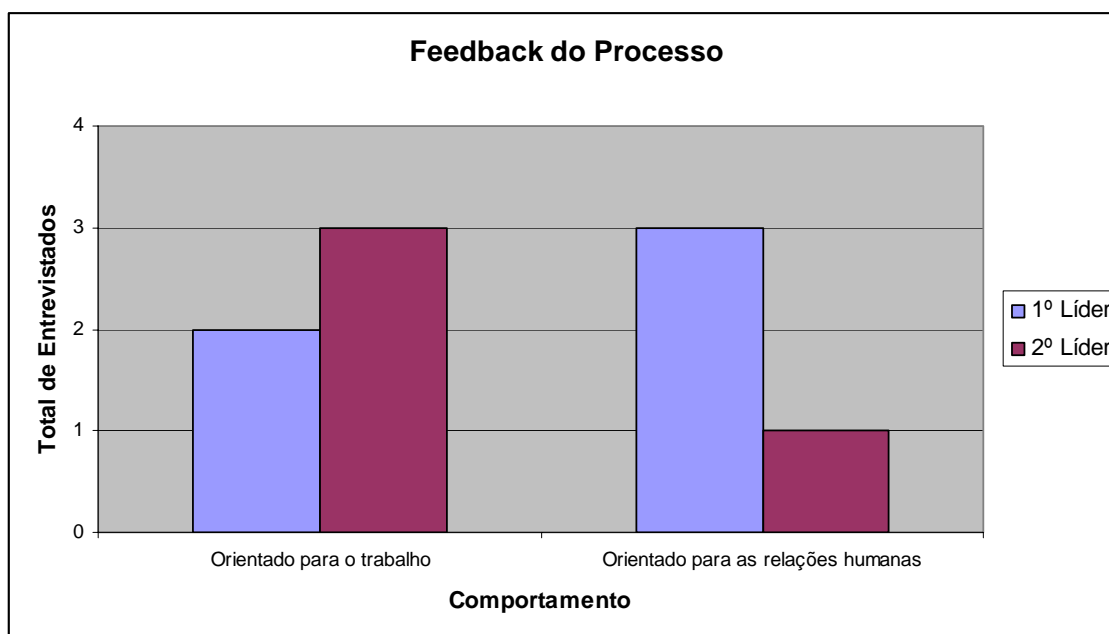
Gráfico 5 – 5ª fase do processo de tomada de decisão – incubados na INTEC em nov/2006.



Fonte: Pesquisa de campo – INTEC – 2006.

Para verificar a sexta etapa do processo decisório – *feedback* do processo – foi questionado aos líderes se eles realizam algum tipo de realimentação para saber se vale a pena ou não manter o projeto incubado na INTEC. Todos os líderes afirmaram realizarem *feedback* do processo e verificou-se que os líderes das empresas Hi Technologies, BioSmart e 3R estão mais orientados para as relações humanas, pois os fatores levados em consideração por eles estavam mais voltados para o atendimento das necessidades de sua equipe, enquanto que os líderes da Henger e Adaxa estão mais orientados para o trabalho, pois os fatores considerados por eles estavam mais relacionados ao desempenho dos trabalhos e desenvolvimento dos produtos.

Gráfico 6 – 6ª fase do processo de tomada de decisão – incubados na INTEC em nov/2006.



Fonte: Pesquisa de campo – INTEC – 2006.

Encerrada a investigação sobre as etapas do processo decisório, verificou-se junto aos líderes qual era a sua percepção, em forma de auto-análise, sobre seu comportamento no momento da tomada de decisão por incubar o projeto, levando em consideração o modelo de Tannenbaum e Schmidt (1986), consolidado em 1979 por Trewatha, que se refere ao grau de autoridade utilizado pelo líder e de liberdade dada aos subordinados, representado na figura 1 e verificou-se que a Henger, a Hi Technologies e a TS estão posicionadas no 1º, 2º e 3º quadrantes, onde o uso de autoridade no líder é maior do que a área de liberdade dos subordinados. As demais empresas 3R, BioSmart e Adaxa estiveram posicionadas 4º e 5º quadrantes, onde o uso de autoridade no líder e a área de liberdade dos subordinados são mais equilibradas.

## **5- CONCLUSÕES**

Este trabalho permitiu conhecer qual foi o comportamento em termos de liderança, de seis das sete empresas que estavam incubadas na INTEC em novembro de 2006, predominante no momento da tomada de decisão por incubar o projeto.

Levando em consideração as entrevistas realizadas para constituição desta pesquisa, verificou-se que nem sempre as etapas do processo de tomada de decisão sugerido por Hatch (1997) são seguidas, principalmente por não serem levadas em consideração mais de uma alternativa.

Em termos de comportamento de liderança, cada um dos líderes apresentou um estilo próprio de liderança que variou em função das informações que estavam disponíveis no momento da tomada de decisão estudado.

Desta forma, recomenda-se para pesquisas futuras, a realização de um estudo com um número maior de líderes de empresas incubadas para verificar se é possível generalizar um comportamento específico de gestores no momento da tomada de decisão por incubar um projeto.

## 6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M. Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 3. ed. New York: The Free Press, 1990, p.3-36.
- BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes – estratégia para assumir a verdadeira liderança. Tradução Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Harbra, 1988.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. Tradução Equipe Técnica da CONCISA. 3. ed. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1978.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.3., p.257-281, São Paulo: Atlas, 2004.
- BUTLER, R. **Designing organizations: a decision-making perspective**. London: Routledge, 1991.
- GARDNER, J. W. **Liderança – sucesso e influência a caminho da modernidade**. Tradução de Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. Tradução de Álvaro Cabral. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- HALL, R. H. **Organizations: structures, processes, and outcomes**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- LIKERT, R. **A organização humana**. Tradução Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.
- MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. A Utilidade de Diferentes Modelos de Tomada de Decisão Na Explicação do Comportamento Estratégico das Organizações. In: anais do **IX SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, FEA – USP**. Disponível em:  
<[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_osemoad/trabalhosPDF/213.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_osemoad/trabalhosPDF/213.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2006.
- MARCH, H. G. e SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making**. Lexington, Mass: Lexington Books, 1988.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Abril, 1986.
- TREWATHA, Robert L. et al. **Administração: funções e comportamento**. Saraiva. São Paulo, SP: 1ª ed. 1979.