

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO E GESTÃO TECNOLÓGICA

TÍTULO: LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA INCUBADORA TECNOLÓGICA CATARINENSE

AUTORAS

ALESSANDRA VASCONCELOS GALLON

Universidade Federal de Santa Catarina
alegallon@terra.com.br

FLÁVIA CRUZ DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina
flavia_c_souza@hotmail.com

SULIANI ROVER

Universidade Federal de Santa Catarina
sulianirover@yahoo.com.br

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Universidade Federal de Santa Catarina
sensslin@gmail.com

JAMILE SABATINI MARQUES

Incubadora MIDI Tecnológico
midi@acate.com.br

RESUMO

O estudo investiga a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica catarinense. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, coletados com o auxílio de uma entrevista semi-estruturada com a gestora da incubadora e um questionário aplicado aos empreendedores das empresas incubadas. Os empreendedores de 9 das 14 empresas residentes na incubadora responderam ao questionário. A partir da interpretação das informações geradas na entrevista e nos questionários à luz do referencial teórico, constatou-se que a atual gestora possui a postura de um líder, postura essa validada e legitimada por seus liderados. Os resultados indicam a preocupação da gestora da incubadora com o desenvolvimento pessoal dos empreendedores, sua responsabilidade quanto à promoção do bem-estar na organização e entre os colaboradores, bem como sua atuação na promoção de um clima de apoio. Dentre as características presentes na gestora/líder, citadas pelos empreendedores, destacam-se o respeito demonstrado perante as pessoas, sua competência, iniciativa e preocupação com o aperfeiçoamento de seus liderados. Em linhas gerais, a líder e seus liderados destacam a importância do crescimento e desenvolvimento das incubadas, o que pode ser facilitado a partir da rede de contatos impulsionada pela líder, consultorias e empresas financiadoras.

Palavras-chave: Liderança organizacional. Percepção dos empreendedores. Incubadora tecnológica.

TITLE: ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN THE TECHNOLOGY INCUBATOR LOCATED IN SANTA CATARINA STATE

ABSTRACT

This study investigates organizational leadership in the context of an incubator of technology-based companies. The methodology is descriptive and qualitative. The data collection relied on a semi-structured interview with the incubator's manager and a questionnaire administered to the entrepreneurs of the resident companies. The questionnaire was completed by 9 entrepreneurs out of the possible 14 from the companies residing in the incubator. By interpreting the information provided by both the interview and the questionnaire, taking into consideration the theoretical framework adopted here, it was found that the manager possesses the profile of a leader, and that this profile is validated by the entrepreneurs. The results indicate that the incubator's manager is concerned with the personal development of the entrepreneurs, takes on the responsibility of promoting the well-being of the organization and of the collaborators, and seeks to promote a supportive climate. Some of the manager's characteristics highlighted by the entrepreneurs are respect for people, competence, initiative, and concern with the improvement of the collaborators. Overall, the leader and her followers emphasize the importance of ensuring the growth and the development of the resident companies, which can be achieved through the network built by the leader, consultancies and financing companies.

Keywords: Organizational leadership. Entrepreneurs' perceptions. Technology incubator.

1 INTRODUÇÃO

As incubadoras de empresas configuram-se como um dos meios possíveis para se obter o desenvolvimento e a consolidação do negócio, pois buscam desenvolver as capacidades e competências de micro e pequenas empresas, especialmente de base tecnológica. Assim, as incubadoras apresentam-se como uma saída adequada para as empresas de base tecnológica (EBTs) conseguirem sobreviver às contingências impostas pelo mercado, “à medida que elas são consideradas efetivos mecanismos para vincular centros de pesquisa com indústrias locais, incentivando o empreendedorismo baseado em tecnologia e inovação” (ANDINO *et al.*, 2004, p. 1).

A gestão de uma incubadora “deve preocupar-se primeiramente com a qualidade dos serviços oferecidos, pois as empresas incubadas são clientes internos, compartilham do mesmo ambiente e criam expectativas de desenvolver seu projeto rapidamente para ganhar o mercado” (STAINSACK, 1998, p. 49). Para tanto, Morais (1998, p. 71) adverte que o gerente de uma incubadora “deve estar preparado e apto a apoiar os empresários em suas dificuldades técnicas, gerenciais e algumas vezes até pessoais”.

Conforme Barros, Zanella e Audy (2004), o gerente de incubadora não deve apenas executar atividades de apoio aos empreendimentos incubados e à própria incubadora, mas deve coordenar ações de integração entre as empresas e dinamizar a integração dos incubados entre si e desses com o mercado, integrando as empresas ao ambiente.

Do mesmo modo, o conhecimento das expectativas dos liderados quanto aos comportamentos que lhes transmitem que seus chefes são confiáveis e que eles são percebidos como confiáveis constitui-se num insumo fundamental para que os líderes possam orientar os seus comportamentos visando à construção de relações de confiança (TEIXEIRA; POPADIUK; ZEBINATO, 2001).

Stainsack (1998, p. 62) ressalta que “no perfil do gerente de incubadora, a postura de liderança (foco deste trabalho) é fundamental, diante das funções que exerce”, já que esse profissional “deve ter voz ativa para resolver os problemas e reivindicações que surgirem e equilíbrio para manter o clima de amizade e cumplicidade” (*ibid.*).

A base da discussão a respeito de liderança encontra-se nos comportamentos dos líderes. Isso significa que a ênfase recai sobre o comportamento orientado para tarefas e para relacionamento, já que em contextos sociais existem pessoas, atividades a serem desempenhadas e objetivos a serem alcançados. Assim, é primordial que os indivíduos desenvolvam suas tarefas e se relacionem de modo a contribuir com a sustentabilidade e com a *performance* organizacionais (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2007).

No contexto das atividades do gerente de uma incubadora e com base na premissa de que a postura de liderança do gerente é essencial para o bom desempenho dos empreendimentos dos incubados e da própria incubadora, emerge a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: como se caracteriza a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica catarinense? Com vistas a responder à pergunta de pesquisa proposta neste trabalho, o objetivo geral da investigação pode ser definido como se segue: analisar a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica catarinense. Para atingir esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão ser perseguidos: (i) investigar e descrever os aspectos concernentes à postura de liderança, segundo a percepção da gestora da incubadora; (ii) identificar a percepção dos incubados quanto à postura da gestora da incubadora, com o propósito de verificar se eles a percebem como líder; e (iii) cotejar o discurso da gestora com as percepções dos incubados.

Esta pesquisa justifica-se pela centralidade do ‘papel’ do gerente de incubadora de empresa, uma vez que este se configura como o agente central nas relações de parceria, sendo

imprescindível sua postura de liderança nas fases do processo de incubação e para o sucesso das empresas incubadas, no momento de ingresso no mercado.

O trabalho está dividido em seis partes. Na segunda e na terceira, é apresentado o referencial teórico que fundamenta o estudo, abordando a importância e as atribuições dos gerentes de incubadoras de empresas, bem como as exposições conceituais sobre liderança. Na quarta parte, são definidos os procedimentos metodológicos que norteiam o estudo. A quinta parte refere-se às análises dos resultados encontrados (percepção da gestora da incubadora quanto aos aspectos que respondem por uma postura de liderança, percepções dos incubados e síntese entre o discurso da gestora e as percepções dos incubados), enquanto a sexta parte tece as considerações finais da pesquisa.

2 A IMPORTÂNCIA DOS GERENTES DE INCUBADORAS DE EMPRESAS E SUAS ATRIBUIÇÕES

Sobre o perfil ideal para o gerente de uma incubadora, Gomes (1998) afirma que é muito difícil traçar um padrão para esse profissional, mas o autor destaca que é melhor ser alguém que conheça um pouco de muitas coisas do que ser alguém que conheça muito de pouca coisa, já que uma incubadora, por sua própria natureza, é extremamente dinâmica; sendo assim, o conhecimento multidisciplinar é essencial. Além do mais, esse profissional deve ter características de empreendedor, tais como: (i) ser informado, participativo e dinâmico; (ii) manter boas relações com o meio acadêmico, empresarial e tecnológico; e (iii) ser intermediador, comunicativo, capacitado, influente, articulador, assessor/conselheiro, criativo, observador e estar sempre disposto a ajudar (STAINSACK, 1998).

Gomes (1998, p. 74) declara que esse conjunto de características e habilidades do gerente de incubadora “confere ao gerente *expertise* para gerir o empreendimento com autonomia e capacidade para absorção de novas idéias, ter foco em resultados, orientação para o mercado e habilidade para trabalho multidisciplinar.” Nessa perspectiva, Quirino (1998, p. 110) afirma que para gerenciar uma incubadora de empresas, “é necessário visão abrangente e sistêmica do empreendimento, por ocupar-se o gerente com o funcionamento da infraestrutura física e operacional e o relacionamento das instituições parceiras, entre outros aspectos”.

Ressalta-se, ainda, no perfil do gerente, a importância da “capacidade de comunicação e de relacionamento com o meio externo, pois grande parte deles é responsável pelo *marketing* direto da incubadora” (STAINSACK, 1998, p. 58).

Salomão (1998a, p. 7) comenta que, ao mesmo tempo em que o gerente cumpre a gestão em áreas como recursos humanos, finanças, *marketing*, planejamento estratégico, dentre outras, ele “volta sua preocupação, também, para seus clientes, as empresas incubadas.” Enfatizando as atividades do gerente de incubadoras, o autor ainda lembra que os vários problemas das incubadas, para o próprio desenvolvimento e consolidação das mesmas, “são repassados, constantemente, para o gerente de incubadora, que acaba tendo que equacionar muitas das necessidades das empresas incubadas” (SALOMÃO, 1998a, p. 7).

Nessa perspectiva, para Stainsack (1998), o gerente de incubadora deve ser um multiplicador da sua experiência e, para tanto, é interessante a sua participação em cursos, treinamentos e seminários, para que ele adquira conhecimentos para orientar e assessorar a incubadora. Gomes (1998, p. 42) ainda lembra que “a interação com gerentes de outras incubadoras para troca de experiência também é bastante salutar”.

Gomes (1998, p. 41) relata que “o papel do gerente é extremamente árduo. É ele quem fica no dia-a-dia, resolve todos os problemas (da lâmpada queimada ao contato com o banco ou agente de financiamento).” Dessa forma, “o gerente precisa ser informado de tudo o que se passa em cada empresa, técnica e administrativamente” (GOMES, 1998, p. 42) e, em alguns

casos, “o *feeling* do gerente é importantíssimo na busca de soluções e apoio às empresas” (STAINSACK, 1998, p. 63). Ou seja, nas palavras de Stainsack (1998, p. 53), “o gerente sempre deve estar atento a todos os problemas e solicitações específicas dos empreendedores, desde o controle da infra-estrutura física aos diversos tipos de apoio que os promotores da incubadora podem oferecer”, e deve, acima de tudo, “favorecer a existência e o fortalecimento dos elos entre a incubadora e outros processos de inovação” (STAINSACK, 1998, p. 49).

Sobre a relação entre o gerente de incubadora e os empreendedores, Stainsack (1998, p. 62) argumenta que ela “envolve principalmente confiança entre as partes”. Dessa forma, o gerente de incubadora deve demonstrar comprometimento com o seu trabalho e, nesse caso, o gerente torna-se “cúmplice do sucesso dos empreendimentos que acompanha”.

A mesma autora lembra ainda que os gerentes devem conhecer os empreendedores residentes em sua incubadora, “pois faz parte de sua função acompanhar as várias etapas de incubação do empreendedor, desde o processo de seleção até a graduação da empresa” (STAINSACK, 1998, p. 63). Por conta disso, Moraes (1998, p. 71) comenta que “amizades sólidas e duradouras têm surgido entre gerente de incubadora e empresários”, pelo fato de ele acompanhar de perto o desempenho das incubadas. Graças à convivência diária, durante dois ou três anos, “o gerente torna-se ‘cúmplice’ e ‘confessor’ do empresário, inclusive no plano pessoal” (MORAIS, 1998, p. 71).

Conforme Stainsack (1998), as atividades mais importantes na gerência de uma incubadora são: (i) a busca de recursos e apoio à incubadora; (ii) a busca de novos projetos à incubação; e (iii) o acompanhamento das empresas incubadas. Porém, a autora ressalta que o gerente deve procurar divulgar também o apoio e serviços que oferece à comunidade em geral.

Moraes (1998, p. 71-73) divide as atividades mais relevantes desempenhadas pelo gerente de incubadora em oito níveis:

- **Estratégico:** elaborar plano estratégico da incubadora e orientar as empresas incubadas na elaboração de seus planos individuais, bem como efetivar alianças estratégicas, acordos e convênios de interesses mútuos.
- **Político:** realizar negociações para obtenção de recursos; fazer *lobby* junto a instituições públicas e privadas e promover contatos com universidades, governo, bancos e outros.
- **Administrativo:** oferecer serviços de apoio com qualidade e agilidade; planejar e executar compras de equipamentos e de material de uso comum da incubadora; gerenciar a limpeza, segurança e manutenção das instalações físicas e dos equipamentos da incubadora e das empresas incubadas, bem como selecionar, acompanhar e avaliar o pessoal técnico e de apoio da incubadora.
- **Técnico:** planejar e realizar a seleção de novos empreendimentos; acompanhar e avaliar o desempenho técnico-financeiro da incubadora e das empresas incubadas; elaborar regimento interno e normas diversas sobre o funcionamento da incubadora; elaborar projetos e relatórios técnico-financeiros; programar e executar o orçamento anual da incubadora; redigir contratos, acordos, convênios e correspondências em geral e organizar eventos de capacitação e de divulgação institucional.
- **Integração:** estimular a integração entre seus funcionários e entre estes e os das empresas incubadas, criando um ambiente propício à criatividade e ao associativismo; promover e facilitar o intercâmbio dos empresários com pesquisadores de instituições de ensino, pesquisa e financiamento; administrar e eliminar conflitos; ouvir sugestões e implementá-las; ouvir reclamações e, se procedentes, tomar providências, além de organizar eventos de socialização.
- **Marketing:** promover e divulgar a incubadora e seus empreendimentos; fazer relações públicas/visitas; vender a imagem dos empreendimentos e criar mecanismos efetivos para gerar novos negócios para as empresas incubadas.

- **Social:** desenvolver amizades em círculos de interesse dos empreendimentos; organizar festas e jogos, além de ser agradável e bem-humorado.
- **Empresarial:** inovar e empreender novos projetos; lutar pelo sucesso do empreendedor; gerenciar a incubadora como um negócio e promover a capacitação dos empresários.

Também é papel do gerente de incubadora orientar os empreendedores “quanto à importância dos serviços e facilidades disponíveis na própria incubadora e do aproveitamento que uma empresa pode obter quando inserida em um ambiente inovador e de fácil acesso às informações” (STAINSACK, 1998, p. 62).

Do exposto, verifica-se que o gerente de incubadora “é o pivô central de uma multiplicidade de valores e crenças, de expectativas e perspectivas pessoais e institucionais, que ele deve alinhar, somar, multiplicar, criando um círculo virtuoso para atingir resultados satisfatórios para todos” (MORAIS, 1998, p. 7), sendo, portanto, imprescindível a postura de liderança desse profissional.

Segundo Salomão (1998b, p. 193), “a liderança do gerente da incubadora tem sido citada como um elemento de importância nas relações de parceria, entendendo-se como liderança o processo por meio do qual uma pessoa influi em outra ou num grupo, buscando estabelecer e alcançar metas”.

Ao término da contextualização sobre a importância dos gerentes de incubadoras de empresas e suas atribuições, passa-se à discussão sobre liderança.

3 LIDERANÇA

Não há um consenso sobre a definição de ‘liderança’. Desde Carlyle, que realizou a primeira tentativa moderna de formular uma teoria da liderança, em 1841 (POPPER, 2004), surgiram diversas formas de abordar o tema (JOOSTE, 2004).

Segundo Northouse (2004) e Popper (2004), as primeiras abordagens focavam na pessoa do líder, nas qualidades físicas, de personalidade e habilidades, em geral inatas, que tornavam esse ‘grande homem’ diferente dos demais. Posteriormente, as circunstâncias em que o líder se encontrava passaram a ser vistas como os fatores decisivos, não simplesmente as características do líder, o que condicionaria sua capacidade de promover mudanças (POPPER, 2004). A seguir, reconheceu-se a importância da relação entre líderes e liderados, sem a qual seria impossível existir liderança. Assim, a liderança passou a ser vista como ‘um processo’, em princípio ao alcance de qualquer pessoa, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos buscando alcançar objetivos comuns, como evidencia a definição de Northouse (2004), que destaca, além do aspecto processual e da liderança como um fenômeno que ocorre somente em grupos, outras duas condições centrais para sua existência: a necessidade de haver objetivos – sobretudo comuns – e a influência do líder sobre seus liderados.

A influência consiste na capacidade do líder “de inculcar idéias, transmitir propósitos, incutir aspirações, inspirar valores [...] e incitar outros a realizar determinadas ações de forma consentida” (SROUR, 1998, p. 138). É a influência que confere poder ao líder (NORTHOUSE, 2004), e esse poder pode estar baseado na posição hierárquica ou emergir de outras fontes, como carisma, redes sociais, habilidades de comunicação (TRACY; LUTGEN-SANDVIK; ALBERTS, 2006), conhecimento e posse de informações críticas (MONTANA; CHARNOV, 1999). O líder, portanto, não é somente aquele que possui cargo de gestor na organização: outros líderes podem emergir no grupo, com base em outras fontes de poder. Além disso, segundo Jooste (2004), a autoridade derivada de sua posição e o controle não tornam necessariamente alguém líder. A verdadeira liderança requer, além de objetivos comuns (NORTHOUSE, 2004), uma influência exercida por meios cognitivos e de forma

balizada pela sua credibilidade, diferentemente da imposição e coerção que caracterizam o mando (SROUR, 1998).

Conforme Keer (1999), o líder precisa ser um agente de mudança, que dispõe da autoridade e dos recursos necessários para a realização das tarefas. Nenhuma iniciativa de mudança pode ser bem-sucedida se a liderança não aderir, não se comprometer e não oferecer estímulo e apoio. Nessa perspectiva, “cabe ao líder o papel de catalisador e agente de mudança, para que a empresa alcance seus objetivos e para que as pessoas se envolvam de maneira positiva em todos os esforços” (BIGLIAZZI; MERCADO; OLIVA, 2006, p. 1).

Em alguns aspectos, a liderança se assemelha à gerência: envolve influência, requer lidar com as pessoas e tem a ver com o cumprimento efetivo de objetivos (NORTHOUSE, 2004). Entretanto, a distinção entre ambas é crucial. Enquanto o gerente visa manter a ordem e estabilidade na organização e se concentra no controle (NORTHOUSE, 2004), o líder desafia o *status quo* e promove mudanças (BANUTU-GOMEZ; BANUTU-GOMEZ, 2007), movimentando a organização ou seus liderados em direção aos objetivos ou à visão compartilhada, por ele comunicada, sobretudo por meio de seu exemplo diário (SCHROEDER, 2002; WHETSTONE, 2002; SCHWARTZ; DUNFEE; KLINE, 2005; ZABLOW, 2006; BANUTU-GOMEZ; BANUTU-GOMEZ, 2007). Ele os inspira, motiva e obtém seu comprometimento, além de ‘empoderá-los’ (dar-lhes voz ativa; dotá-los de poder), permitindo que “planejem, organizem, liderem e controlem” suas próprias atividades (JOOSTE, 2004, p. 218). Bennis e Nanus (*apud* NORTHOUSE, 2004, p. 9) sintetizam a distinção entre ambos: “gestores são pessoas que fazem as coisas corretamente e líderes são pessoas que fazem a coisa certa”.

Nesta perspectiva, busca-se investigar, no contexto de uma incubadora de empresas catarinense, a liderança organizacional.

4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. O estudo é de natureza descritiva quanto aos objetivos, uma vez que focaliza a investigação e a descrição dos aspectos concernentes à liderança, na ótica da gestora da incubadora e dos empreendedores das empresas incubadas.

A coleta dos dados, provenientes de fontes primárias, é composta por duas etapas. A primeira consiste em uma entrevista semi-estruturada com a coordenadora e gestora da incubadora, visando obter informações sobre ela (Quadro 1). Já a segunda etapa inclui um questionário, com perguntas abertas e fechadas (Quadro 2), sobre a gestora da incubadora, aplicado aos empreendedores das empresas incubadas.

A gestora investigada é diretora executiva de uma associação sem fins lucrativos – associação de empresas de base tecnológica – e responsável pela administração de uma incubadora tecnológica que tem a associação como entidade gestora. Coordena a incubadora há um ano e meio, liderando os integrantes da “equipe”, entre eles cinco funcionários, dois diretores e 35 empreendedores das 14 empresas residentes atualmente na incubadora. Segundo a gestora, o papel da administração da incubadora é crítico na relação com os empreendedores incubados, sendo assim ela dedica tempo integral à incubadora.

O Quadro 1 apresenta as questões que orientaram a entrevista semi-estruturada conduzida com a gestora da incubadora.

1) O que é liderança?
2) O que é ser líder? Qual o seu papel como líder na sua organização?
3) O que um líder deve fazer para ser considerado como tal?
4) Como você descreve seu relacionamento com seus liderados (empreendedores)?
5) O que você, como líder, faz pela ética na organização e pelos valores dos liderados?
6) Você se preocupa com o desenvolvimento/aperfeiçoamento dos seus liderados?
7) Qual é o papel do líder no processo de aprendizagem na organização?

Quadro 1 – Roteiro semi-estruturado balizador da entrevista com a gestora da incubadora

Nesta etapa da pesquisa, os empreendedores responsáveis pela gestão das EBTs incubadas com maior contato com a gestora da incubadora foram os sujeitos sociais respondentes. O estudo abrange nove das 14 EBTs incubadas, como resultado da acessibilidade dos respondentes. Na seleção das empresas, não se fez diferenciação entre a área de atuação, uma vez que todas elas são de base tecnológica. Declina-se revelar as denominações sociais das empresas por motivos de sigilo.

O Quadro 2 apresenta o questionário aplicado aos empreendedores das empresas incubadas.

1) Na sua opinião, qual a importância da atual gestora (líder) no processo de incubação?			
2) Que tipo de suporte a atual gestora (líder) da incubadora proporciona à sua empresa?			
3) Assinale com um “X” as cinco características mais marcantes da atual gestora (líder) da incubadora.			
☐ Integridade	☐ Humildade	☐ Liderança	☐ Criatividade
☐ Honestidade	☐ Zelo	☐ Inovação	☐ Iniciativa
☐ Sigilo	☐ Argumentação sólida	☐ Competência	☐ Motivação
☐ Diligência	☐ Participação	☐ Respeito	☐ Confiança
☐ Coragem	☐ Profissionalismo	☐ Dedicação	☐ Outras.....
4) Você acha que a atual gestora (líder) da incubadora se preocupa com o seu aperfeiçoamento (desenvolvimento) pessoal? Em caso afirmativo, que atitudes fundamentam esta postura da gestora (líder)?			
5) Você acha que a atual gestora (líder) da incubadora promoveu alguma mudança na cultura da organização? Cite três práticas ou atitudes da gestora (líder) que revelam a promoção de mudança.			

Quadro 2 – Questionário aplicado aos empreendedores incubados

As informações coletadas na entrevista semi-estruturada e no questionário foram analisadas sob a perspectiva qualitativa. Tomando-se como base o que preconiza Bardin (2004), procedeu-se à análise de conteúdo – técnica de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, é apresentada uma descrição da incubadora, características das empresas incubadas, os principais aspectos da entrevista semi-estruturada realizada com a gestora da incubadora, os resultados do questionário aplicado com os empreendedores incubados e, por fim, uma síntese entre o discurso da gestora e as percepções dos incubados.

5.1 DESCRIÇÃO DA INCUBADORA

A incubadora caracteriza-se como sendo tecnológica, localizada em Florianópolis/SC, tendo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) como entidade mantenedora, e a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) como entidade gestora. Está filiada à Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos (ReCEPET) e à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). De forma sucinta, o objetivo da incubadora é prestar serviços de incubação às EBTs, apoiando o processo de aprimoramento de pequenas empresas nascentes e promovendo condições específicas, por meio das quais os empreendedores podem desfrutar de instalações físicas, ambiente instrucional, suporte técnico e gerencial, infra-estrutura e serviços diversos, no início das atividades e durante as primeiras etapas de desenvolvimento do negócio. A incubadora abriga empresas cujos processos, produtos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas científicas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado. Com uma área física total de 1.000 m², tem capacidade para abrigar, via processo seletivo público e periódico, 14 empresas incubadas na modalidade de residentes (isto é, participam do processo de incubação abrigadas na incubadora, por um determinado período de tempo, recebendo apoio técnico, gerencial e financeiro de rede de instituições), as quais, após uma média de dois anos incubação, tornam-se empresas graduadas. A incubadora tem em sua trajetória 35 empresas graduadas (ou seja, elas alcançaram desenvolvimento suficiente para ser habilitadas a sair da incubadora e entrar no mercado) e duas empresas virtuais (isto é, participam e aproveitam de serviços e apoio oferecidos pela incubadora, mas recebem suporte dela a distância).

5.2 CARACTERÍSTICAS DAS EBTs INCUBADAS

Todas as empresas tiveram ingresso na incubadora entre os anos de 2004 e 2007. Dessas, 50% ingressaram no ano de 2005, estando, portanto, há dois anos no processo de incubação. Observa-se que, aproximadamente, 64% tiveram suas fundações em período anterior ao ingresso na incubadora, entre 2000 e 2005. A maior parte das EBTs atua na área de informática, mais especificamente na área de desenvolvimento de *software*. Esse diagnóstico confirma os dados divulgados pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), em 2001, que afirmava que o setor de *software* representava, aproximadamente, 70% do total de EBTs no Brasil (MCT, 2001). Destaca-se que os *softwares* desenvolvidos pelas EBTs pesquisadas são relacionados às áreas de comércio eletrônico, agricultura de precisão, gestão integrada de empresas públicas e privadas, gestão acadêmica para universidades, redes de comunicação, acústica, e jogos eletrônicos, de forma mais prioritária. Quanto ao número de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas EBTs, verifica-se que praticamente 64% desenvolvem até dois produtos e/ou serviços e que apenas uma empresa oferece seis produtos. Os produtos/serviços desenvolvidos são: análise de sinais elétricos; *softwares* de comércio eletrônico, CRM e *procurement*; *software* de suporte à gestão acadêmica para universidades; sistema de gestão integrada de empresas moveleiras - ERP; conversor serial para integração de equipamentos em redes *Ethernet*; simulador de acústica de salas; aplicações *web*; jogos eletrônicos; programa que trabalha com *plug-in* de um sistema VOIP, bem como sistema de assessoria política.

5.3 RESULTADOS DA ENTREVISTA COM A GESTORA DA INCUBADORA

Como já mencionado na seção dos aspectos metodológicos, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gestora da incubadora. Os principais aspectos mencionados por ela são descritos a seguir.

Para a gerente da incubadora, a liderança é algo amplo, e reflete a visão de Northouse (2004, p. 3) de que o líder “influencia um grupo de indivíduos visando alcançar objetivos comuns”, bem como o conceito de influência de Srouf (1998), em que a liderança é balizada pela credibilidade, não pela coerção. A gestora também enfatiza que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, não pelo uso da hierarquia (“eu sou seu chefe”), mas sim pelo seu posicionamento perante o grupo, pela maneira como conduz a equipe, ou seja, “ser líder porque você é líder”, e lembra que “o líder inspira – e não exige – respeito e confiança”. Líder, na sua visão, “é a pessoa que influencia os outros”, e que é o exemplo do grupo; as pessoas querem sempre “trocar uma idéia” com ele.

O que se espera de um líder é que, além do conhecimento técnico, tenha habilidades para motivar as pessoas, comunicar e conduzir, que seja uma pessoa ética e comprometida, com comportamento adequado, que respeite os valores da organização e dê o exemplo. Além disso, a gestora destaca que a promoção do bem-estar na organização e entre os colaboradores é seu papel.

Outra função do líder, destacada pela entrevistada, é a de definir uma visão de futuro e as metas da organização, com o consentimento da equipe. Tal papel é também mencionado por Northouse (2004, p. 183), quando o autor se refere a “iniciar e implementar novas direções na organização”.

O *empowerment*, permitindo que os liderados “planejem, organizem, liderem e controlem” suas próprias atividades (JOOSTE, 2004, p. 218), o estímulo ao crescimento e desenvolvimento dos liderados e a criação de um clima de apoio (BASS; STEIDLMEIER, 1999; NORTHOUSE, 2004) também fazem parte da atuação da gestora da incubadora.

A gestora destaca sua preocupação com o desenvolvimento dos seus liderados, com relação ao bem-estar de cada um. Todavia, quando algum dos liderados (incubados) não participa das oportunidades disponibilizadas, como cursos, treinamentos, participação em eventos, reuniões, dentre outras, “nós deixamos de nos interessar por essa pessoa. [...] Porque é uma incubadora. [...] Não faço vistas grossas. Se eu levar a incubadora com vistas grossas eu não vou ter uma boa incubadora, com pessoas boas.” A gestora declara que, como se sente responsável pelas pessoas do grupo, às vezes precisa ser rígida: “tem horas que eu tenho que ser dura, mesmo me dando ‘super-bem’ com eles”. Demonstra, com isso, total comprometimento com a gestão da incubadora.

Para a entrevistada, dentre os valores do líder, está o respeito às pessoas, mencionado por Northouse (2004), que além de cordialidade, envolve ouvi-las e entendê-las – “não adianta só ouvir e não entender”, diz. O respeito também está relacionado com a liberdade de expressão, com o sigilo em relação a informações que possam prejudicar a reputação do outro e com a não-arrogância (simplicidade). A gestora ainda aproveita para enfatizar a importância da humildade, no sentido de afirmar, por exemplo, diante de um questionamento de um liderado, “eu não conheço esse assunto, não sei, mas vou verificar, vou atrás, vou aprender”.

Ela afirma que, para que um líder possa ser considerado ético pelos seus liderados, é imprescindível agir sempre da mesma forma, sem dar preferências, ou seja, com justiça. Deixa claro que “as regras são válidas para todos” – seja o diretor ou a faxineira. Dessa forma, a gestora busca sempre cumprir regras, para não se comprometer, para não dar motivo para qualquer problema futuro.

5.4 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO COM OS INCUBADOS

O questionário aplicado aos incubados aborda cinco questões, sendo quatro abertas e uma fechada. Essas questões envolviam temas como importância da atual líder, suporte proporcionado pela líder, características mais marcantes da líder, preocupação com o aperfeiçoamento por parte da líder e postura da líder com relação à mudança da cultura organizacional. A seguir, são apresentadas as respostas dos empreendedores incubados para cada uma dessas questões.

a) Importância da líder no processo de incubação

No que se refere à primeira questão, quatro dos nove empreendedores entendem que a líder desempenha papel fundamental no processo de incubação, uma vez que promove as empresas no mercado, fornecendo suporte aos empreendedores a partir de ações como consultorias, treinamentos, divulgação e apoio a novos projetos.

Outros dois gestores de incubadas mencionaram que a importância da líder está no fato de apontar as forças e fraquezas da empresa, com proposição de soluções para sanar tais deficiências.

Por fim, um respondente citou o auxílio da líder em aspectos do desenvolvimento da incubada – planejamento, atividades administrativas, indicação de contatos – e a sua experiência em empresas similares.

b) Tipo de suporte da líder à empresa

Com relação ao suporte oferecido pela líder às empresas incubadas, os empreendedores mencionaram, enfaticamente, dois aspectos: auxílio na ampliação do *networking* e acesso facilitado a cursos. O primeiro aspecto foi relatado por quatro gestores, os quais ressaltaram que a líder oferece subsídios para novos contatos, não somente entre empresa incubada e cliente, mas também entre as incubadas e empresas de consultoria, ou ainda entre incubadas do mesmo segmento. O segundo aspecto também foi citado por quatro empreendedores, os quais mencionaram o apoio da líder no que se refere aos cursos e treinamentos para os próprios empreendedores das incubadas.

Dois respondentes ainda comentaram a realização de eventos onde as empresas têm a oportunidade de conhecer agentes financiadores para determinados projetos, especialmente voltados à inovação.

c) Características mais marcantes da líder

A terceira questão, a única fechada presente no questionário, apresentava 20 alternativas para os respondentes, sendo que os mesmos deveriam assinalar as cinco características mais marcantes da líder. O Gráfico 1 apresenta os resultados dessa questão.

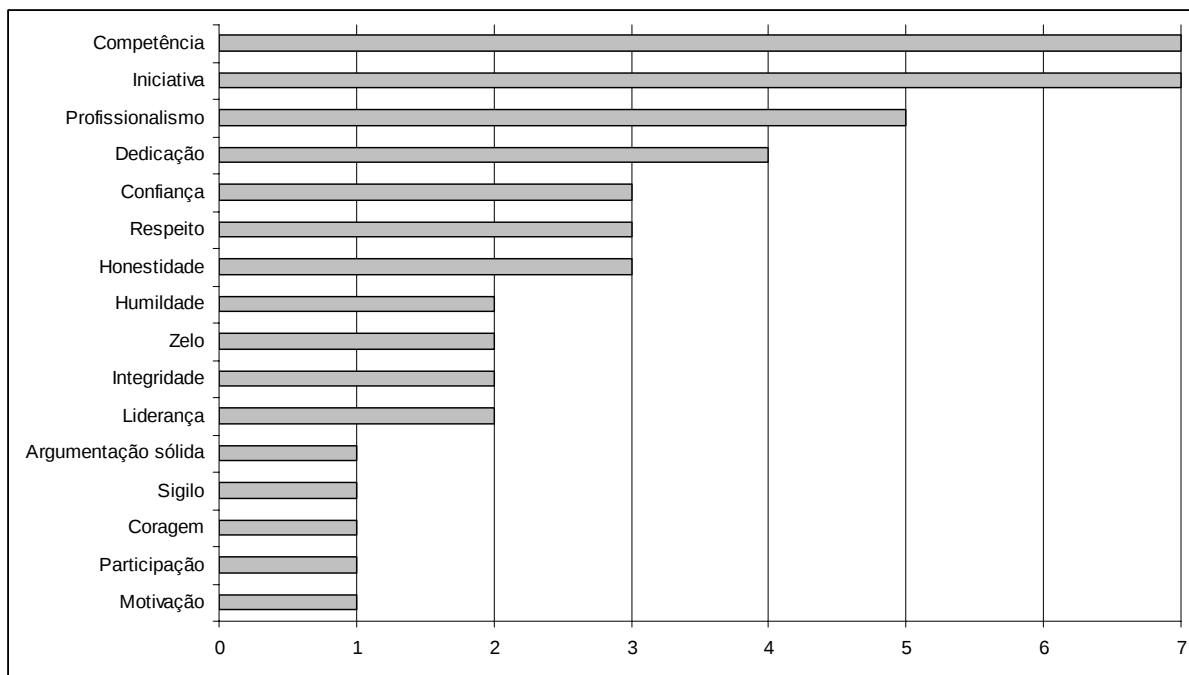


Gráfico 1 – Características mais marcantes da líder na visão dos empreendedores das EBTs incubadas

Nota-se que, na visão dos empreendedores das incubadas, a líder possui competência e iniciativa, uma vez que sete dos nove respondentes assinalaram tais características. Profissionalismo e dedicação também são qualidades em destaque, pois cinco e quatro empreendedores, respectivamente, escolheram essas opções.

Vale mencionar que três características presentes no questionário – diligência, criatividade e inovação – não foram assinaladas por nenhum dos empreendedores das incubadas.

d) Preocupação da líder com o aperfeiçoamento do incubado

A quarta questão aborda a preocupação da líder com o aperfeiçoamento pessoal do incubado. Esse item foi o de maior concordância entre os respondentes, uma vez que cinco dos nove empreendedores mencionaram a organização e sugestão de cursos que a líder oferece para o desenvolvimento e aperfeiçoamento gerencial dos mesmos.

Outros três citaram a preocupação da líder com a vida pessoal dos incubados, corroborando o preconizado pela literatura.

e) Mudança na cultura organizacional da incubadora

A última questão, referente à mudança da cultura organizacional da incubadora, foi respondida por apenas seis empreendedores, sendo que dois deles informaram não ter acontecido mudança na cultura com a atual líder. Um dos respondentes ainda mencionou que não considera papel da líder mudar a cultura organizacional da incubadora.

Os quatro incubados que afirmaram ter ocorrido mudança na cultura organizacional, destacam as seguintes práticas/attitudes da líder que promoveram essa evolução: maior *networking*, acesso facilitado a informações, agilidade nos processos administrativos, sinergia entre as incubadas, terceirização etc.

5.5 SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES DA LÍDER E DOS INCUBADOS

A partir da análise da entrevista com a líder da incubadora e dos resultados do questionário aplicado com os empreendedores das empresas incubadas, pode-se fazer algumas relações.

Primeiramente, percebe-se que a líder se preocupa com o desenvolvimento pessoal dos gestores das empresas incubadas. Isso pode ser evidenciado nas respostas dos empreendedores, os quais afirmam haver constante oferta de cursos e treinamentos por parte da incubadora, e excepcional estímulo da líder à participação de todos os incubados.

Uma das características presentes na líder que foi citada por três gestores é o respeito que esta demonstra por todas as pessoas. Da mesma forma, a líder comentou durante a entrevista que um dos principais pontos para um bom relacionamento com os incubados é o respeito, e por consequência, o sigilo, característica essa também mencionada por um dos empreendedores.

Por fim, a líder destaca a importância do crescimento e desenvolvimento das incubadas, o que pode ser facilitado com seu apoio. Isso é percebido pelos incubados a partir da rede de contatos impulsionada pela líder, consultorias e empresas financiadoras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica catarinense. Para a consecução do objetivo proposto, foram formulados três objetivos específicos, discutidos individualmente a seguir.

O primeiro objetivo específico investigou os aspectos concernentes à postura de liderança, segundo a percepção da gestora da incubadora. Observe-se que a gestora é a responsável pela administração de uma incubadora de empresas de base tecnológica há um ano e meio, liderando os integrantes da “equipe”, entre eles cinco funcionários, dois diretores e 35 empreendedores das 14 empresas residentes atualmente na incubadora. A partir da entrevista semi-estruturada com a gestora da incubadora, percebe-se que a mesma entende o conceito de liderança como o processo de conduzir um grupo de pessoas, não pelo uso da hierarquia, mas sim pelo seu posicionamento e pela maneira como conduz a equipe. A gestora da incubadora relata que um líder deve ter, além do conhecimento técnico, habilidades para motivar as pessoas, comunicar e conduzir, estimular o crescimento e desenvolvimento de seus liderados. Um líder deve ainda ser uma pessoa ética e comprometida, respeitar os valores da organização e dar o exemplo a seus liderados. Além disso, ela destaca a responsabilidade do líder quanto à promoção do bem-estar na organização e entre os colaboradores, criando um clima de apoio. O líder deve também definir uma visão de futuro e as metas da organização, com o consentimento da equipe.

No que se refere aos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos incubados – que objetivou identificar a percepção dos incubados quanto à postura da gestora da incubadora, com o propósito de verificar se eles a percebem como líder (segundo objetivo específico) – destacam-se:

- *Importância da atual gestora:* a maioria dos gestores questionados entende que a gestora desempenha papel fundamental no processo de incubação, uma vez que promove as empresas no mercado, fornecendo suporte aos empreendedores a partir de ações como consultorias, treinamentos, divulgação e apoio a novos projetos.
- *Suporte proporcionado pela atual gestora:* os gestores mencionaram enfaticamente o auxílio na ampliação do *networking* e o acesso facilitado a cursos.
- *Características mais marcantes da gestora:* a gestora possui competência e iniciativa, uma vez que sete dos nove respondentes assinalaram tais características, seguidas de profissionalismo e dedicação.

- *Preocupação com o aperfeiçoamento por parte da gestora*: item de maior concordância entre os respondentes, uma vez que cinco dos nove empreendedores mencionaram a organização e sugestão de cursos que a gestora oferece para os mesmos.
- *Postura da gestora com relação à mudança da cultura organizacional*: quatro incubados afirmaram ter ocorrido mudança na cultura organizacional, com as práticas/attitudes da gestora, que promoveram maior *networking*, acesso facilitado a informações, agilidade nos processos administrativos, sinergia entre as incubadas e terceirização.

Neste momento, as autoras deste trabalho encontram-se em condições de fazer uma leitura das informações geradas na entrevista com a gestora e nos questionários respondidos pelos empreendedores das incubadas à luz do referencial teórico deste artigo: constatou-se que a atual gestora da incubadora possui a postura de um líder, postura essa validada e legitimada por seus liderados.

Em linhas gerais, constataram-se algumas opiniões comuns entre o discurso da gestora e as percepções dos incubados (terceiro objetivo específico), quais sejam: (i) a atual líder e seus liderados realçaram a importância do crescimento e aprimoramento das incubadas, o que pode ser facilitado a partir da rede de contatos impulsionada pela líder, consultorias e empresas financiadoras; (ii) tanto líderes como liderados dependem fortemente um do outro, necessitando de atuação conjunta para atingirem os objetivos almejados. Nesse sentido, enfatiza-se a liderança do gerente da incubadora como um fator relevante para o desenvolvimento dos empreendedores e consolidação das empresas incubadas.

REFERÊNCIAS

- ANDINO, B. F. A. *et al.* Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BANUTU-GOMEZ, M. B.; BANUTU-GOMEZ, S. M. T. Leadership and organizational change in a competitive environment. *Business Renaissance Quarterly*, vol. 2, n. 2, p. 69-90, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, M. B.; ZANELLA, V. H. B.; AUDY, J. L. N. Mecanismos de gestão e de aceleração de empreendimentos - o caso da incubadora RAIAR. In: ANPROTEC - Seminário Nacional de Parques tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 14., 2004, Recife. *Anais ...* Brasília: ANPROTEC, 2004. CD-ROM.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, vol. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.
- BIGLIAZZI, S. M. L.; MERCADO, D. L. M.; OLIVA, E. C. A postura do líder diante das mudanças enfrentadas pela empresa - um estudo exploratório das empresas do pólo de cosméticos de Diadema. In: SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006. CD-ROM.
- GOMES, A. S. L. Empreendedorismo em Pernambuco: o papel da INCUBATEP. In: SALOMÃO, J. R. (Org.). *As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos*. Brasília: ANPROTEC, 1998. p. 29-46.

- ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- JOOSTE, K. Leadership: a new perspective. *Journal of Nursing Management*, vol. 12, n. 3, p. 217-223, May 2004.
- KEER, S. O gênio coletivo da GE. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. (Org.). *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999. p. 235-244.
- MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia. *Pesquisa nacional de qualidade e produtividade no setor de software brasileiro*. Brasília: 2001.
- MONTANA, J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORAIS, E. F. C. Entre a genialidade e o malabarismo. In: SALOMÃO, J.R. (Org.). *As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos*. Brasília: ANPROTEC, 1998. p. 67-78.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3. ed. London: Sage Publications, 2004.
- POPPER, M. Leadership as relationship. *Journal for the Theory of Social Behavior*, vol. 34, n. 2, p. 107-125, June 2004.
- QUIRINO, K. S. Incubação de empresas de setores tradicionais – implantação, articulação e gerenciamento. In: SALOMÃO, J. R. (Org.). *As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos*. Brasília: ANPROTEC, 1998. p. 97-116.
- SALOMÃO, J. R. *As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos*. Brasília: ANPROTEC, 1998a.
- _____. Incubadoras de empresas e seus gerentes. In: SALOMÃO, J. R. (Org.). *As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos*. Brasília: ANPROTEC, 1998b. p. 163-197.
- SCHROEDER, D. Ethics from the top: top management and ethical business. *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, n. 3, p. 260-267, July 2002.
- SCHWARTZ, M. S.; DUNFEE, T. W.; KLINE, M. J. Tone at the top: an ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, vol. 58, n. 1-3, p. 79-100, May 2005.
- SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STAINSACK, C. A experiência no gerenciamento da INTEC. In: SALOMÃO, J. R. (Org.). *As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos*. Brasília: ANPROTEC, 1998. p. 47-66.
- TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S.; ZEBINATO, A. N. Gerenciando confiança para desenvolver capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? In: EnANPAD, 15., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- TRACY, S. J.; LUTGEN-SANDVIK, P.; ALBERTS, J. K. Nightmares, demons, and slaves: exploring the painful metaphors of workplace bullying. *Management Communication Quarterly*, vol. 20, n. 2, p. 148-185, Nov. 2006.
- WHETSTONE, J. T. Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, n. 4, p. 385-392, Oct. 2002.
- ZABLOW, R. J. Creating and sustaining an ethical workplace. *Risk Management*, vol. 53, n.

9, p. 26-30, Sept. 2006.