

Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica

Phillip Kelvin Lobo Bueno de Castro Graduando de Administração. Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – Brasil, phillipcastro3@hotmail.com
Fabiula Meneguete Vides da Silva Doutora em Administração. Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – Brasil, fabiulamv@yahoo.com.br.

RESUMO

As incubadoras de empresas facilitam o desenvolvimento e a consolidação do negócio. Adkins (2007) identifica o gestor como fator crítico de sucesso da incubadora. Stainsack (1998) ressalta que no perfil do gerente de incubadora, a postura de liderança é importante diante das demais funções exigidas. O objetivo deste trabalho é analisar a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica. O presente artigo é um estudo de caso fundamentado no paradigma da pesquisa qualitativa. A população engloba o diretor da incubadora e os responsáveis pelas cinco empresas incubadas em diferentes estágios de incubação, totalizando seis sujeitos. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e para interpretação foi utilizada análise de conteúdo. Recorrendo às análises, constatou-se que os seguidores reconhecem o gestor da incubadora como um líder por diversos aspectos, tais como a capacidade de lidar com muitas tarefas, solucionar problemas, desenvolver empresas, assumir responsabilidades e enfrentar circunstâncias limitantes de liderança. Por meio das análises, as percepções dos empresários descrevem o gestor no estilo de liderança transformacional.

Palavras-chave: Liderança. Incubadora. Gerente. Líder

Organizational leadership in a technology-based business incubator

ABSTRACT

Business incubators facilitate the development and consolidation of the business. Adkins (2007) identifies the manager as a critical success factor for the incubator. And Stainsack (1998) points out that in the profile of the incubator manager, leadership posture is important in relation to the other required functions. The objective of this research is to analyze the organizational leadership in the context of a technology based incubator. It is a case study based on the qualitative research paradigm. The population includes the director of the incubator and those responsible for the five companies incubated in different stages of incubation, totaling six subjects. Data were collected through a semi-structured interview and content analysis was used for interpretation. Using the analysis, it was found that followers recognize the incubator manager as a leader for many aspects, such as the ability to handle many tasks, solve problems, develop companies, take responsibility, and face limiting circumstances of leadership. Through the analysis, the perceptions of the entrepreneurs describe the manager in the transformational leadership style.

Keywords: Leadership. Incubator. Manager. Leader.

1 INTRODUÇÃO

As incubadoras de empresas representam uma forma possível para se obter o desenvolvimento e a consolidação do negócio, uma vez que buscam expandir as competências de pequenas empresas, especialmente de base tecnológica. Já que as incubadoras representam uma forma para as empresas de base tecnológica sobreviverem às condições impostas pelo mercado cada vez mais competitivo, é relevante estudar a forma como são geridas, uma vez que a gestão dessas organizações impacta na qualidade de suas ações e no seu melhor posicionamento no mercado.

Para Gillotti e Ziegelbauer (2006) os fatores críticos de sucesso de uma incubadora são: objetivos claros e bem comunicados; gerente da incubadora; serviços de apoio para o desenvolvimento dos incubados; recursos compartilhados; espaço físico; financiamentos; processo de captação e seleção dos incubados. Adkins (2007) também identifica como fator crítico de sucesso da incubadora o seu gerente, gestor, diretor.

O gestor de uma incubadora deve preocupar-se com a qualidade dos serviços oferecidos, uma vez que as empresas incubadas são clientes internos que compartilham do mesmo ambiente e criam expectativas de desenvolver seu projeto rapidamente objetivando sua inserção no mercado (STAINSACK, 1998). O gerente de uma incubadora deve estar capacitado e apto a apoiar os empresários incubados em suas dificuldades tanto técnicas, quanto gerenciais e até mesmo pessoais (MORAIS, 1998).

Barros, Zanella e Audy (2004) acrescentam que o gerente de incubadora não deve apenas executar atividades de apoio aos empreendimentos incubados e à própria incubadora, mas, sobretudo, coordenar atividades de integração entre os incubados e desses com o mercado.

A relação de confiança entre gerentes e incubados, sendo que os primeiros podem exercer o papel de líder, configura-se como um dos fatores necessários para que os planos e metas desejadas tornem-se realidade (TEIXEIRA; POPADIUK; ZEBINATO, 2001).

Stainsack (1998) ressalta que no perfil do gerente de incubadora, a postura de liderança (ênfase desta proposta de estudo) é importante, diante das demais funções que exerce. Desta forma, entendendo que a postura de liderança do gerente é importante para o bom desempenho dos empreendimentos dos incubados e da própria incubadora, surge a pergunta de pesquisa norteadora desse artigo: como se caracteriza a liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica? Na intenção de responder à pergunta de pesquisa proposta, o objetivo geral deste trabalho é analisar a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica. Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: investigar e descrever os aspectos relacionados à postura de liderança, segundo a percepção do gestor da incubadora; identificar a percepção dos incubados quanto à postura do gestor da incubadora, com o propósito de verificar se eles o percebem como líder; comparar o discurso do gestor com as percepções dos incubados; e identificar qual abordagem de liderança predomina na incubadora.

O presente artigo é um estudo de caso fundamentado no paradigma da pesquisa qualitativa. A população engloba o diretor da incubadora e os responsáveis pelas cinco empresas incubadas em diferentes estágios de incubação. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e para interpretação foi utilizada análise de conteúdo.

O texto a seguir foi organizado da seguinte maneira: na seção 2 é feito um resgate do referencial teórico; na seção 3 são descritos os aspectos metodológicos do estudo; na seção 4, os dados coletados são apresentados e discutidos; e, por fim, na seção 5 estão presentes as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas as abordagens da liderança (traços, comportamental, situacional e transformacional), o conceito de incubadoras de empresas, e a literatura acerca da liderança em incubadoras.

2.1 Liderança

Para entender liderança é necessário compreender que são muitos os conceitos na literatura sobre o tema, mas poucos evidenciam características em comum, conseqüentemente, dificultando um consenso entre os teóricos da área. Isso fica claro em um estudo realizado por Amorim e Perez (2010) sobre o poder na história das abordagens de liderança, que constatou diferentes concepções sobre o que é liderar.

Para Hampton (2005) liderança é definida em administração como o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizarem objetivos estabelecidos. Bergamini (1994) também aponta a

liderança como um processo de influência, onde se considera que o líder inicia as ações e os seguidores precisam ser sensíveis a ele. Portanto, a liderança não se realiza em isolamento, mas em interação.

Existem tantas definições para a liderança quanto teorias a seu respeito. A partir disso, as teorias podem ser agrupadas em abordagens devido à ênfase desenvolvidas em uma ou mais vertentes de estudo, como destacam Assis et al (2015). Estas teorias possuem diferentes enfoques, tais como no líder, no contexto que envolve a liderança, nas interações entre o líder e seu seguidor, nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir etc. De certa forma a quantidade de abordagens é tão distinta quanto suas nomenclaturas.

No Quadro 1 são apresentadas as abordagens citadas por um conjunto de autores.

Quadro 1 – Abordagens da liderança

Autores	Abordagens da Liderança
Amaral (2014)	<ul style="list-style-type: none">• Traços• Comportamental• Situacional e Contingencial• Transacional• Carismática e Transformacional
Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014)	<ul style="list-style-type: none">• Personalidade• Comportamental• Situacional e Contingencial• Nova Liderança – Transacional e Transformacional
Sant’Anna e Nelson (2014)	<ul style="list-style-type: none">• Autêntica• Servidora• Transformacional• Carismática
Oliveira e Delfino (2013)	<ul style="list-style-type: none">• Traços• Estilos de liderança• Contingencial• Nova Liderança• Liderança de Equipes
Vizeu (2011)	<ul style="list-style-type: none">• Traços• Estilos de Liderança• Situacional• Transformacional

Fonte: os autores (2016).

Conforme o Quadro 1, há concordância entre as três primeiras abordagens, respectivamente, as teorias dos traços, comportamental, e contingencial.

Enquanto Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) e Vizeu (2011) identificam quatro abordagens de liderança. Amaral (2014) traz cinco, acrescentando a abordagem carismática e transformacional. Comparando as abordagens, as demais divisões contemplam em algumas delas particularidades semelhantes. Divergindo um pouco dos demais autores, Sant’Anna e Nelson (2014) expõem abordagens que são igualmente batizadas pelo nome de suas teorias correspondentes. Do mesmo modo, Oliveira e Delfino (2013) apresentam a liderança de equipes como uma das principais abordagens sobre o tema no período correspondente aos anos de 1981 a 2010. Ainda que verificadas certas diferenças nas abordagens sobre a manifestação da liderança, neste trabalho preferiu-se utilizar as denominações das abordagens estudadas por Vizeu (2011), haja vista que consideram, de maneira geral, as abordagens retratadas pelos outros autores.

2.1.1 Abordagem dos Traços

As pesquisas iniciais sobre liderança formularam teorias dos grandes homens e dos traços (VAN SETERS; FIELD, 1990). Essas teorias buscavam diferenciar traços de líderes e de não líderes, chegando a afirmar que os líderes herdavam ou adquiriam essas características especialmente de pessoas da mais alta classe (KIRKPATRICK; LOCKE, 1991). A partir desses estudos houve a formação da corrente da liderança em traços de personalidade.

Kirkpatrick e Locke (1991) afirmam que traços sozinhos não garantem liderança nos negócios de sucesso – apenas são condições. Os traços eram: a) direção (motivação de conquista, ambição, energia, persistência inteligente, tenacidade, e iniciativa [pró-atividade]); b) desejo de liderar (influenciar, necessidade de poder); c) honestidade e integridade (confiança dos seguidores, cumpre o que fala, tem boa reputação, decisões competentes); d) autoconfiança (estabilidade emocional); e) habilidade cognitiva (inteligência); f) conhecimento dos negócios (experiência técnica); g) outros traços: carisma, criatividade/originalidade e flexibilidade. Esses últimos traços evidenciam menos a liderança por traços.

Hampton (2005) afirma que a liderança por traços não foi suficiente para determinar o líder mais eficiente. Portanto, os estudos voltaram a se concentrar na maneira de os chefes se comportarem em relação aos subordinados, e então surge a busca pelo melhor estilo de liderar.

2.1.2 Abordagem dos Estilos de Liderança

Passada a abordagem dos traços, destacam-se as teorias com foco no comportamento dos líderes. Segundo Benevides (2010), essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços.

A abordagem das teorias comportamentais surge com observações nas atitudes dos líderes (ROSADO, 2012). Além disso, Teixeira e Wright (2012) escrevem que as teorias comportamentais abordam não somente a visão pura do líder, mas também sua relação com o subordinado. Assim, os pesquisadores categorizaram diferentes padrões de comportamento em estilos de liderança (BOLDEN et al, 2003). Exemplos desses estilos são os orientados para o ser racional, emocional, democrático, autoritário, orientado para tarefas ou pessoas (ROSADO, 2012; REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014).

Koontz, Wehrich e Cannice (2009) descrevem que os estilos de liderança englobam desde o uso máximo ao mínimo de poder e influência. Esses vetores são vivenciados de maneira unilateral de líder para subordinado na liderança autoritária, bilateral na liderança democrática, e livre na liderança de rédea solta.

Goleman (2015) ilustra seis estilos de liderança presentes em uma pesquisa com 3.871 executivos do mundo inteiro. Os padrões de comportamento evidenciaram os líderes autoritários, líderes afiliativos, líderes democráticos, líderes marcadores de ritmo, líderes *coach* e líderes coercivos.

Como visto, os padrões de comportamento definem o líder. Todavia, esses tipos de liderança não devem ser desacompanhados, por isso Goleman (2015) sugere o equilíbrio com outros estilos.

2.1.3 Abordagem Situacional

Os autores das teorias situacionais relacionam a tríade líder-seguidor-tarefa em suas abordagens sobre o sucesso da liderança. Fiedler (1967) formulou a teoria efetiva da liderança em três aspectos que conduzem as ações do gerente: relacionamento entre seguidores e líder; nível de estrutura da tarefa; poder de posição referente ao nível de autoridade. Em suma, sua teoria diz que o líder direcionará suas atividades com base na análise situacional desses fatores de relação, tarefa e influência.

Muitos autores cooperaram com a construção dessa abordagem, um deles é House (1971). Ele elaborou a teoria do caminho-objetivo a qual orienta o comportamento do líder para atuar sobre as variáveis motivacionais, assim encaminhando seus subordinados para a conquista dos objetivos da organização. E com mais propriedade pode-se citar Hersey e Blanchard (1986) que trouxeram a teoria da liderança situacional embasada nas dimensões tarefa e indivíduo mostrando a interrelação entre o direcionamento, apoio emocional e nível de maturidade dos liderados. Para a liderança se tornar efetiva, o líder deve saber em qual dos quatro níveis básicos de desenvolvimento os subordinados se encontram com a finalidade de prepará-los para a automotivação e responsabilidade. Por conseguinte, não existe apenas um jeito certo de liderar. Pois, conforme as diferenças motivacionais e de capacidade dos subordinados, o líder deve ter boa percepção das particularidades e agir juntamente a elas para direcionar, motivar, apoiar e delegar seus seguidores conforme o nível de desenvolvimento (BLANCHARD et al, 2007).

O modelo de liderança situacional construído a partir dos estudos de Hersey e Blanchard (1986) recomenda direção ao seguidor com baixa competência e alto empenho; treinamento ao subordinado com baixa a alguma competência e baixo empenho; apoio ao liderado que apresenta competência de moderada a alta e empenho variável; e delegação quando estiver presente no liderado a automotivação e alta competência e alto empenho.

As atitudes determinar, persuadir, compartilhar e delegar são uma combinação de tarefa e de relacionamento. Desse modo, o líder se adapta aos seus liderados para contribuir, incentivar e mostrar o caminho a ser seguido. Para isso, o líder precisa de diagnóstico, flexibilidade e parceria com o colaborador para o desempenho. Isso é justificável por conta da teoria ter o princípio de que as pessoas desejam crescer.

Bergamini (1994) afirma que a partir da ênfase situacional da liderança, surgiu a concepção de que qualquer pessoa poderia ser um bom líder. Isso desencadeou uma grande demanda pelas empresas à procura de treinamentos e desenvolvimento da liderança.

2.1.4 Abordagem Transformacional

A abordagem Transformacional da Liderança provém inicialmente dos estudos de Burns (1978) adquirindo maior repercussão com os adicionais ideológicos de Bass (1985).

Burns (1978) elabora dois modelos distintos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformante. Ambas têm suporte na maneira de interação do líder com os seguidores.

Bass (1985) renomeou a teoria transformante para liderança transformacional e reforçou com os quatro elementos que interpretam o líder da transformação com: 1. Influência idealizada: é o fator carismático resultante da consideração, fidelidade, admiração e identificação dos subordinados com o líder; 2. Inspiração motivacional: é a capacidade de incentivar e motivar através das visões e ideias do líder. Isso também inclui a construção de confiança, e a estimulação do entusiasmo, a inspiração dos seguidores utilizando ações simbólicas e linguagem persuasiva (BENEVIDES, 2010); 3. Estimulação intelectual: o líder incentiva novas ideias e concepções; 4. Consideração individual: o líder dá suporte para ouvir as preocupações e necessidades dos seguidores, e faz análises de cada seguidor na tentativa de desenvolvê-los para alcançar os objetivos organizacionais. Bass (1985) afirma que a consideração em ouvir os seguidores diminuía o sentimento de hierarquia do líder e aumentava a relação de afeto entre a equipe.

Ainda sobre as concepções do líder transformacional de Bass (1985), Benevides (2010, p. 37) aponta que esse indivíduo “compartilha riscos com seus seguidores e é consistente com a conduta ética, princípio e valores definidos”.

Enquanto a liderança transacional permanece com a cultura estável, ênfase nas trocas entre trabalho-recompensa/punição, a liderança transformacional influencia o desenvolvimento dos valores da equipe, sempre na tentativa de transpor metas, redesenhar comportamentos e percepções. Outra diferença entre líderes transacionais e transformacionais é que o primeiro está focado em métodos e técnicas e relações baseadas pelo contrato, enquanto o segundo está focado em princípios e propósitos (BURNS, 2003). Embora as teorias sejam diferentes, Bass (1985) ao contrário de Burns (1978), aponta que elas não são mutuamente excludentes, ambas podem ser presenciadas no líder.

De forma resumida, os teóricos que principiaram os estudos no tema definem liderança como característica nata de pessoas detentoras de várias qualidades. Ao passo que, os pesquisadores das ideias comportamentais veem a liderança como ato de influência do líder sobre o subordinado. Já para a vanguarda situacional, a liderança é a capacidade de o líder adaptar-se aos diferentes graus de maturidade do seguidor em relação à competência e ao empenho na tarefa. Os teóricos transformacionais dão outra perspectiva sobre a liderança, eles definem o líder como alguém carismático, capaz de motivar seus seguidores, estabelecer visão, e também é visto como alguém capaz de desenvolver pessoas para satisfazer suas necessidades de autorrealização.

Em vista do que foi explanado, é perceptível que as teorias de liderança estão em evolução agregando outros fatores aos estudos anteriores. Pode-se visualizar o desenvolvimento por meio da pirâmide da liderança (Figura 1).

A pirâmide demonstra a progressão histórica das abordagens sobre o tema. Como se observa, a teoria dos traços está na base, uma vez que iniciou as pesquisas sobre a liderança, identificando e focando nas características pessoais do líder. É a partir dela que os estudiosos ao relacionar o líder com os três fatores (liderado, tarefa e propósitos) puderam expandir as teorias sobre liderança.

Figura 1 – Pirâmide da Evolução Histórica do Estudos acerca da Liderança



Fonte: os autores (2016).

Em vista do que foi apresentado e considerando a afirmação de Amorim e Perez (2010), pode-se entender que liderança é um fenômeno social variável no decorrer do tempo, que apresenta diferentes características conforme o ambiente onde se manifesta. Por conta disso, procurou-se compreender a liderança por intermédio de incubadoras de empresas, lugar de estudo desta pesquisa.

2.2 Incubadoras de empresas

As incubadoras de empresas são entidades de suporte a pequenas e médias empresas, como também têm a missão de ofertar serviços a baixo custo tais como infraestrutura, capacitação gerencial, orientação sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos. Dessa forma, as incubadoras introduzem os empreendimentos no mercado e aceleram seu desenvolvimento em diferentes etapas para maximizar as chances de sucesso do negócio (ANPROTEC, 2015; BARROS; SOBRAL, 2015; GUIMARÃES et al apud SILVA et al, 2012; STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013; RAUPP; BEUREN, 2006).

Quem inicia um empreendimento normalmente depara-se com pouco conhecimento do mercado além de não possuir experiência profissional em gestão. Isso contribui para a mortalidade de empresas inovadoras. A partir disso, as incubadoras de empresas objetivam reduzir essa mortalidade promovendo um início bem estruturado, que proporcione a assessoria necessária demandada por uma organização em fase inicial (BARBOSA; HOFFMANN, 2013; BARROS; SOBRAL, 2015).

As incubadoras de empresas são tipificadas em três tipos pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (2015) no Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos:

- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: onde os produtos, serviços ou processos das empresas incubadas são provenientes de pesquisas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado;
- Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais: detém empresas de setores tradicionais da economia, que incrementam novas tecnologias em seus produtos, processos ou serviços;
- Incubadoras Mistas: é a incubadora que abriga empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2015) menciona também as incubadoras do tipo sociais, que têm como público-alvo cooperativas e associações populares.

Para Moreira (2002) as incubadoras podem ser classificadas em públicas e privadas. As incubadoras públicas estão orientadas para atingir objetivos sociais e criar oportunidades visando a sociedade, sendo financiadas pelo estado em programas de desenvolvimento econômico, gerenciadas por fundações e instituições sem fins lucrativos. Além disso, incubadoras públicas representam a maior parte das iniciativas no cenário atual. As incubadoras privadas objetivam o lucro por meio de ganhos de capital ou ganhos na aplicação comercial de novas tecnologias. Elas são financiadas por grandes empresas que apoiam programas de incubação para prospecção de novos negócios.

2.3 Liderança e incubadoras de empresas

Seguindo os conceitos de Bergamini (1994) e Hampton (2005) sobre liderança como um processo de influência e interação entre líder e liderado, o estudo da percepção dos empresários incubados com relação ao seu líder contribui para descobrir características de liderança presentes nele. Ainda influencia a forma como o primeiro vai se conduzir, por sua vez, no papel de líder (DOROW et al, 2015).

Silva et al (2012) argumentam que as funções gerenciais desenvolvidas pelos gestores de incubadoras têm influência nos resultados. As funções exercidas pelos líderes mais valorizadas pelos gerentes dos empreendimentos incubados são: divulgação dos resultados aos *stakeholders*, apoio diferenciado e individualizado às empresas incubadas, monitoramento e controle do desempenho geral da incubadora.

Desse modo pode-se destacar a pesquisa de Ritter, Bessi e Frezza (2015) onde os empresários e seus subordinados foram entrevistados sobre a percepção de liderança em uma incubadora tecnológica. As autoras indicam que embora os empreendedores entrevistados tivessem perfis diferentes moldados pela trajetória de experiência, estímulos e personalidade, a teoria de liderança situacional foi a mais encontrada na incubadora estudada, isso por conta dos relatos interligados ao contexto, líder e liderados. Vale mencionar a afirmação dos empresários sobre a incubadora que tem relevante importância para o crescimento e desenvolvimento pessoal assim como para o negócio. Gallon et al (2008) presenciaram que esse processo acontece por meio do líder.

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 (GALLON et al, 2008, p. 14).

Direcionando o foco para os traços do líder em incubadoras, a pesquisa realizada por Gallon et al (2008) com empreendedores de nove empresas residentes constatou pela validação e legitimação dos liderados que a atual gestora tinha postura de líder devido seus atributos.

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 (GALLON et al, 2008, p. 14).

Como visto, as características do gestor da incubadora percebidas pelos seus seguidores definem seu perfil de liderança, que incide nas atividades desempenhadas no processo de incubação. Tal gestor representa o agente central nas relações de parceria, sendo necessária sua postura de liderança no processo de incubação até o momento de ingresso da empresa no mercado. Portanto, as ações do líder são determinantes para atingir o propósito da incubadora e as expectativas dos empreendedores incubados.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta proposta de estudo fundamentou-se no paradigma da pesquisa qualitativa, uma vez que sua preocupação central não está na comprovação estatística dos dados, contudo, está baseada em conhecimentos teórico-empíricos que permitem a sustentação das considerações realizadas sobre a temática (VIEIRA, 2004).

A presente pesquisa caracterizou-se como estudo de caso. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

A população desta investigação foi composta pelo diretor executivo da incubadora e os responsáveis pelas empresas incubadas em diferentes estágios de incubação: pré-incubação, incubação inicial, incubação final e pós-incubação. Em um primeiro contato houve interesse do diretor executivo da incubadora investigada em participar do estudo. Foram entrevistados o atual gestor da incubadora e mais cinco gestores de empresas incubadas, totalizando um universo de seis entrevistados.

Foi utilizada a entrevista semiestruturada para coletar dados sobre a liderança organizacional. Em geral, segundo Triviños (1994), a entrevista semiestruturada, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As entrevistas com os seis gestores foram gravadas mediante o aceite e permissão dos mesmos. Os nomes dos entrevistados citados neste trabalho são fictícios objetivando garantir o anonimato dos sujeitos entrevistados.

No Quadro 2, pode-se observar algumas características dos sujeitos entrevistados, ressaltando-se o tempo de incubação de seus empreendimentos, área de atuação, faixa etária, escolaridade e formação profissional.

Quadro 2 – Perfil dos liderados

Empresários	Tempo de incubação	Área de Atuação da Empresa	Faixa Etária	Titulação	Área de Formação
Nelson	1 ano e 8 meses	Serviços Industriais em Controle de Qualidade	De 21 a 30 anos	Graduando	Administração
José	1 ano e 2 meses	Projetos em Desenvolvimento de <i>Softwares</i>	De 31 a 40 anos	Graduado	Ciência da Computação
Fernando	3 anos	Papelaria Sustentável	De 41 a 50 anos	Mestre	Ciências Agrárias
Vanessa	3 anos	Consultoria Ambiental e Agrária	De 31 a 40 anos	Doutora	Geociências
Wilson	3 anos	Desenvolvimento de <i>Softwares</i> Educacionais	Mais de 51 anos	Mestre	Matemática

Fonte: os autores (2016).

De acordo com o Quadro 2, infere-se que os empresários possuem ou estão cursando o nível superior. A incubadora tem empresários com diferentes idades, com distintas formações acadêmicas e suas empresas encontram-se em áreas diversas, exceto pela empresa de José e Wilson, que atuam desenvolvendo *softwares*. O quadro apresenta também o tempo que as empresas estão incubadas. As empresas de Vanessa e Wilson estão no processo de saída da incubadora, enquanto Fernando já teve sua empresa graduada. Ambos participaram das primeiras atividades da incubadora estudada. José e Nelson entraram na incubadora em um posterior processo de seleção.

A coleta dos dados, utilizando-se de fontes primárias, foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em uma entrevista semiestruturada com o diretor executivo da incubadora. Na segunda etapa foi realizada uma entrevista, sobre o diretor executivo da incubadora, direcionada aos empreendedores das empresas incubadas.

A análise dos dados, em pesquisa científica, deve atender a três finalidades: “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte” (MINAYO, 1998, p. 69). Inicialmente foi realizada a transcrição dos dados daqueles sujeitos que permitiram a gravação da entrevista. Posteriormente, a fim de analisar os dados primários, aqueles coletados através das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises estão alicerçadas pelos objetivos de analisar a liderança organizacional em um incubadora de empresas, a partir das perspectivas do líder e dos liderados. E em seguida, foi realizada a comparação dos discursos para obter a configuração da liderança no estabelecimento pesquisado.

4.1 Percepção do diretor sobre liderança

Um dos objetivos da pesquisa é saber qual a percepção de liderança para o diretor da incubadora. Extraíu-se que o gestor entende liderança como um conjunto de atributos inerentes à personalidade de uma pessoa em interação com as demais. Esses atributos somados ao fator social geram o reconhecimento do líder.

Os relatos mais relevantes na fala do diretor sobre a postura de líder conduzem à afirmação de que a liderança agrupa as seguintes atitudes:

- Conduzir ao invés de ser conduzido;
- Ter iniciativa;
- Solucionar problemas;
- Transformar a realidade;
- Criar prosperidade;
- Ter credibilidade;
- Transmitir confiança e respeito;
- Convencer as pessoas de suas ideias e projetos, reunir recursos e coordená-las para fazer o trabalho;
- Ser destemido;
- Ser visionário.

Algumas dessas características são mencionadas como próprias de um líder nato nas afirmações de Kirkpatrick e Locke (1991) e de um gestor bem-sucedido nas palavras de Hampton (2005). Assim também, a concepção de liderança do gestor da incubadora está muito próxima de Bergamini (1994), que afirma liderança como um processo de influência entre o líder e mais pessoas.

O diretor da incubadora compreende liderança como um processo de influenciar pessoas com a intenção de reunir esforços para um bem comum. Em suas palavras liderança é:

É aquele que transforma uma realidade, e transforma a (realidade) dos outros, e cria prosperidade. Então, entendo liderança como isso. Ele consegue reunir recursos pela capacidade de convencer as pessoas a desenvolver um projeto, acreditar no projeto, e tá ali congregando ideias, coordenando esforços, recursos para que possa gerar desenvolvimento. Se ele consegue fazer isso, ele tem liderança (PEDRO, 2016).

Nesse trecho, liderança é resultado das ações de líderes, que promovem prosperidade reunindo recursos por meio de e para pessoas.

Para especificar a concepção de líder, o diretor aponta os seguintes aspectos:

Líder tem que se fazer garantir segurança nos demais, então o que ele faz pros outros acreditarem no seu projeto, nas suas ideias, e o caminho é esse. Ele tem que demonstrar confiança e respeitabilidade. Ele é um líder que respeita a quem lhe segue. Ele tem que inspirar confiança. Se ele é líder, alguma competência ele tem. Talvez não tenha competência de desenvolver tecnicamente, mas de liderar e convencer. Também tem é isso, essa competência. Ele pode não saber fazer, mas ele pode (ter competência de) reunir as pessoas pra fazer, reunir os recursos. Então quando ele consegue reunir o recurso dentro de um convencimento, ele tem um pouco de liderança (PEDRO, 2016).

Liderar e ser líder passam pelo convencimento das ideias do líder, pelo respeito e confiança mútua entre líder e seguidor. A manifestação de tais atitudes configura a liderança em um indivíduo. Essa é a percepção do diretor da incubadora. Percebe-se que a sua descrição de liderança considera esse fenômeno comum em todas os ambientes, assim como, na incubadora.

Levando em consideração a fala do diretor sobre liderança, antes do indivíduo reunir recursos em busca de realizar projetos e prosperidade, primeiramente há o propósito inicial que sustenta seu plano de ação. Partindo desse pressuposto, a liderança começa a ter forma a partir de comportamentos pessoais associados a interesses comuns entre indivíduos. Sem um propósito em transformar uma realidade, não haverá atitudes de líderes. Ou seja, para que haja liderança, além do convencimento de uma a mais pessoas, condições ambientais e temporais, deve-se acrescentar propósitos.

Quanto aos propósitos da incubadora, foram mencionados, de forma explícita, que suas atividades se direcionam à contribuição econômica do estado onde se localiza, para entregar inovação tecnológica por meio da união de empresas e universidade.

Embora esse ponto não tenha sido citado pelo gestor como determinante de liderança, Bass (1985) afirma que os propósitos e missões organizacionais estão atribuídos à imagem do líder. Dentro do funcionamento da organização estudada, esses propósitos estabelecem os critérios de seleção dos projetos para incubação e conseqüentemente, formação de novas empresas, gerando emprego e renda. Por conseguinte, são itens que direcionam e sustentam as atividades da empresa. E, durante a entrevista, é perceptível no gestor que os propósitos são tanto profissionais quanto pessoais, uma vez que ele participou do projeto que deu origem à incubadora.

4.2 Percepção dos liderados

Para analisar o que os entrevistados responderam quanto à percepção do líder da incubadora, foi feito um agrupamento de componentes levantados a partir do referencial teórico sobre liderança, resultando os grupos relatados em: (i) traços de personalidade, (ii) decisões, (iii) relacionamentos.

(i) Traços de personalidade

Muitas são as características da personalidade do diretor da incubadora presentes nas falas dos gestores das empresas incubadas. Os traços frequentes relatados foram: tranquilo, acessível, assume responsabilidades, deixa transparecer preocupação com as empresas, conhece muito sobre economia. É importante destacar que todos eles consideram o diretor da incubadora um líder, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – O emprego da palavra líder associada ao gestor da incubadora

Eu considero ele um líder porque ele assume toda essa responsabilidade de conter uma diversidade de empresas que trabalham com 'n' serviços e consegue com que todas essas empresas que estão concentradas ali na incubadora, elas avancem, não fiquem estagnadas ali no tempo (VANESSA, 2016).
Pra mim o Pedro é o cara talhado pra cá. [...] líder é um cara que consegue movimentar (WILSON, 2016).
Considero, com certeza. A experiência que ele tem e de saber caminhar pelos caminhos das pedras quando a gente tá falando ali de funcionalismo, não funcionalismo público, mas as diretrizes da universidade. [...] Então, ele é um cara que conhece isso daí. E esse cara se coloca sempre a frente. Ele que toma essas frentes pra gente (JOSÉ, 2016).
Considero (líder), porque o projeto da incubadora hoje ele tem mais ou menos 8 anos de existência eu acredito que se não fosse o professor Pedro talvez esse projeto nem tivesse nem saído do papel. Ele tem uma característica muito forte de líder, toda essa estrutura é comandada por ele. Se fosse outra pessoa, talvez não fosse desse jeito (NELSON, 2016).
Bom, sob certos aspectos sim. Porque ele é um líder, pressupõe-se que é líder em qualquer ocasião, mas algumas circunstâncias favorecem o aparecimento de líderes e outras circunstâncias não. [...] Eu acredito que sim (o gestor é líder), mas essa capacidade de liderança numa condição mais favorável poderia ser exercida mais plenamente (FERNANDO, 2016).

Fonte: os autores (2016)

De acordo com o Quadro 3, o gestor da incubadora é visto como um líder pelos atributos de realizador, solucionador de problemas, movimentador e responsável por diversas atividades importantes. Esses discursos heterogêneos justificam como está construída a figura de um líder conforme a percepção de cada empresário. Isso mostra que a ideia de líder para as pessoas é tão mista quanto as teorias científicas que a define. Mas deve-se considerar que características isoladas são apenas condições, portanto não garantem a liderança (KIRKPATRICK; LOCKE, 1991).

Outro aspecto que merece atenção é o modo como os empresários referem-se ao diretor da incubadora. Eles o chamam de “professor”. Durante as entrevistas, pode-se perceber que os entrevistados têm conhecimento de que o gestor da incubadora também ocupa um cargo de docente na universidade, assim como, ocupa o cargo de coordenador de curso. As triplas obrigações não o deixam omisso ao atendimento dos interesses dos incubados, que por sua vez, reconhecem os esforços do gestor para com a incubadora. Por conta disso, o gestor é descrito, nas palavras de Nelson, como “habilidoso em lidar com diferentes coisas ao mesmo tempo” e “pai da nossa empresa” pelo motivo de expressiva colaboração nos primeiros passos empresariais, uma vez que recebem benefícios como a diminuição dos custos iniciais da empresa, infraestrutura, acesso à internet, assistência administrativa e contábil, capacitação e consultoria de especialistas.

A incubadora estudada tem vínculo institucional com uma universidade. Essa relação permite confiabilidade ao serviço prestado pelas incubadas, pois incrementa valor à oferta de produtos e serviços, segundo as declarações dos empresários. Por outro lado, essa relação traz algumas diretrizes institucionais que são vistas como excesso burocrático, porém são resolvidas pelo gestor da incubadora.

A combinação de empreendedores com várias faixas etárias ocasionou destaques para características que cada geração valoriza no líder da incubadora. Pode-se destacar que o grupo da faixa etária de 41 a mais de 51 anos citou, além das demais características mencionadas, o entusiasmo, persistência, carisma e respeito mútuo. Enquanto que a geração do grupo de 21 até 40 anos estima a sua prestatividade e sua capacidade de lidar com muitos compromissos.

ii) Decisões

Quanto à tomada de decisões nas empresas incubadas, todos empresários afirmaram que o líder não intervém diretamente nas decisões, apenas aconselha ou alerta quanto a alguns pontos que merecem atenção antes não notados pelos empreendedores. Os conselhos são de ordem administrativa e de mercado. Para José, trocas de ideais com o diretor, ajuda a elucidação das ideias e permite continuá-las, a afirmação está evidente nesta passagem:

[...] tem que executar tarefas de ordem administrativa também e são nesses momentos que a gente tem aquelas trocas de ideias com o nosso diretor, que nos ajuda a elucidar e caminhar.
[...] (O conhecimento) técnico eu sei, eu me consideraria um faixa preta naquilo que eu faço mas daí eu não consigo, só com isso eu não consigo fazer a empresa caminhar. Então, com eles aqui (diretor e outros empresários), com a equipe aqui, isso a gente vai aprendendo, vai moldando diretrizes, vai caminhando, vai evoluindo (JOSÉ, 2016).

Como visto no discurso, José diz dominar o conhecimento técnico da área em que atua, porém desconhece atividades de ordem administrativa. A narrativa dele representa a situação dos outros empresários da incubadora. Esse cenário é uma condição descoberta nesta pesquisa, pois a maioria dos empreendedores em incubadoras de empresas domina a parte técnica de seus empreendimentos, e apresenta inexperiência em gestão de negócios. Por esse motivo, os empresários aderem ao processo de incubação, deixando planos administrativos inerentes às etapas de incubação guiarem suas ações gerenciais. Conseqüentemente, deve-se dar maior importância a capacidade do gerente em apoiar os empresários nas dificuldades gerenciais, item mencionado por Morais (1998) conjuntamente às dificuldades técnicas e pessoais dos incubados.

iii) Relacionamento

As demais particularidades correspondentes ao líder da incubadora recaem sobre a qualidade dos relacionamentos entre eles. Todos os empresários afirmaram que o diretor é bastante acessível para trocar ideias e conselhos, tem diálogo aberto, está presente no cotidiano das empresas, e nessas relações coexistem a credibilidade e a confiança recíproca. Tais afirmações podem ser melhor visualizadas por meio do quadro 4.

Quadro 4 – Vocábulos ligados à relação do líder com seus seguidores

Eu descrevo como um relacionamento de parceria dele como diretor e eu como gerente da empresa incubada. Então, a gente tem uma relação boa de diretor e empresária (VANESSA, 2016).
Meu relacionamento é meramente profissional. [...] um bom relacionamento de respeito (WILSON, 2016).
Eu diria que é um relacionamento bom, muito bom por sinal. A gente sempre tem constante contato, né, como já havia respondido em outra pergunta. A gente conversa bastante sobre decisões que a gente tomou na empresa ou o modo de agir que a gente pode ter postura diferente pra determinada situação (NELSON, 2016).

É respeitoso, é formal. Não tenho intimidades. É formal que se limita ao trabalho. Respeitoso, no sentido de que eu admiro o conhecimento dele. E acho que é de uma confiança mútua de ambas as partes (FERNANDO, 2016).
 A gente tá tão aqui do cotidiano que acaba que eu não encaro isso como... hierarquia. [...]Então é meio que de igual pra igual. Acho que não me preocupo muito com qualquer formalidade que pudesse existir, então é um relacionamento aberto, acho que eu chego lá, e eu falo (JOSÉ, 2016).

Fonte: os autores (2016).

Essas declarações evidenciam explicitamente que a relação é boa, pois tem diálogos livres para discutir sobre tudo relacionado ao aspecto profissional e às empresas. Também é percebido que a abertura e facilidade de comunicação proporciona um ambiente estimulante aos negócios da incubadora e, principalmente, representa um recurso fundamental para as empresas incubadas.

4.3 Comparando os discursos do diretor com os discursos dos incubados

Os discursos do diretor e dos empresários incubados são, resumidamente, apresentados por meio do Quadro 5:

Quadro 5 – Comparação das perspectivas de liderança entre líder e seguidores

Perspectiva dos Empresários	Perspectiva do Diretor
Tranquilo; Acessível; Assume responsabilidades; Deixa transparecer preocupação com as empresas; Conhece muito sobre economia; Realizador; Solucionador de problemas; Movimentador; Existe em circunstâncias favoráveis; Entusiasta; Persistente; Carismático; Relação de respeito mútuo; Prestatividade; Capacidade de lidar com muitos compromissos; Não intervém diretamente nas decisões; Credibilidade e confiança.	Conduzir ao invés de ser conduzido; Ter iniciativa; Solucionar problemas; Transformar a realidade; Criar prosperidade; Ter credibilidade; Transmitir confiança e respeito; Convencer as pessoas de suas ideias e projetos, reunir recursos e coordená-las para fazer o trabalho; Ser destemido; Ser visionário; Visa alcançar os propósitos da organização.

Fonte: os autores (2016).

As análises das entrevistas com o gestor da incubadora e com os empreendedores das empresas incubadas proporcionam uma conexão entre elas. Primeiramente, percebe-se que o líder preocupa-se em oferecer condições para que o empreendedor desenvolva suas atividades, assim fica claro neste discurso:

Então o nosso papel também é proporcionar um ambiente de negócios pra ele. Nós temos um ambiente estrutural pra ele. Ele tem uma sala limpa com tudo funcionando, sala de reunião toda equipada pra eles. Não podem as coisas estarem funcionando pela metade e tá tudo funcionando. *Pra dá pra eles segurança. Pra ele sentir que está seguro aqui dentro. Pra uma pessoa se sentir segura, a infraestrutura tem que tá perfeita ou quase perfeita* (PEDRO, 2016).

Isso é observado nas respostas dos empreendedores, os quais afirmam haver transparência da preocupação com o andamento das empresas. E isso é constatável pela afirmação de Vanessa que a incubadora “oferece um ambiente de trabalho confortável. Onde a gente pode receber nossos colaboradores, é um ambiente limpo e seguro”.

Também é notável as características presentes no líder que foram citadas pelos gestores tais quais o respeito, confiança e credibilidade mútua que regem as relações dentro da incubadora. Da mesma forma, o diretor assevera essas

três qualidades como inerentes a um líder. É interessante destacar que, segundo Teixeira, Popadiuk e Zebinato (2001) a relação de confiança entre gerentes e incubados favorece a concretização de planos e metas.

Por fim, o líder destaca os propósitos organizacionais da incubadora que visa desenvolver a economia da região pela formação de empresas. Isso não é percebido pelos incubados diretamente, mas a forma com o diretor administra a incubadora, auxilia e acompanha nos planejamentos dos empreendedores (plano empreendedor, plano tecnológico, plano de capital, plano de mercado e plano de gestão) é vista como ato de doação pessoal com a incubadora, conforme a fala de um empresário:

Não é qualquer um que se doa quando você não tem reconhecimento da administração [...] Do trabalho que ele se propõe aqui e as condições que dá pra ele, ele faz mais do que um líder digamos assim. Aliás, ele preenche as condições (WILSON, 2016).

Nessa passagem, subentende-se que o gestor consegue exercer a liderança mesmo em condições limitantes e sem reconhecimento da universidade. No entanto, na entrevista do gestor ele não menciona nada relacionado a isso, embora afirme neste depoimento que:

Então, como papel de líder, eu tenho que reunir recursos, suporte para as empresas da incubadora e para os meus subordinados para que eles possam dar suporte às empresas de que elas precisam, *pra* que elas possam desenvolver seus projetos. É prover condições reais para que as empresas aqui dentro possam desenvolver com competência suas atividades. Dar a ela, infraestrutura, prover pessoas *pra* ajudar, naquilo que ela demandar. Meu papel de gestor é prover condições para que as empresas possam crescer (PEDRO, 2016).

Nesse discurso fica claro que o gestor procura reunir recursos para que a incubadora cumpra com seus objetivos.

Vale ressaltar uma particularidade na entrevista do diretor onde afirma que um líder às vezes não sabe o que é líder, são os outros que o identificam como tal. Como se pode notar, o gestor é considerado um líder pelos empresários, mesmo que tenha declarado que não detenha inclinação para o papel.

É provável que o reconhecimento do gestor como líder advém do processo de incubação que facilita a construção da imagem de liderança, uma vez que os empresários mencionam as intervenções do diretor com ideias e sugestões, assim como a percepção da estrutura física e apoio técnico proporcionados pelo trabalho dele. Desse modo, o esforço debruçado nesses meios constrói um terreno fértil para um indivíduo ser visto como líder.

Quanto a propósitos, é visível que os empresários buscaram o processo de incubação no intuito de agregar sucesso aos seus empreendimentos devido a condições de inexperiência no mercado e ao risco de mortalidade da empresa em fase inicial (BARBOSA; HOFFMANN, 2013). Já o diretor da incubadora realiza seu trabalho para atender os propósitos organizacionais e pessoais, que por consequência depende dos resultados das empresas incubadas. A partir disso, é possível dizer que a liderança em incubadora de empresas existe pela troca de interesses. Porém, de modo geral, o objetivo de ambas as partes é constituir empresas preparadas para atuar no mercado, portanto o líder e os seguidores trabalham com um intuito comum, compartilhado.

Dentro das abordagens da liderança, o gerente da incubadora está alinhado à liderança transformacional uma vez que é alguém carismático, capaz de motivar seus seguidores, estabelecer visão, e também é visto como alguém capaz de desenvolver pessoas para satisfazer suas necessidades de autorrealização, por influenciar o desenvolvimento dos valores da equipe sempre na tentativa de transpor metas, redesenhar comportamentos e percepções e por estar focado em princípios e propósitos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica.

Notou-se que a postura de liderança é vista pelo gestor da incubadora como um conjunto de resultados consequentes do empenho de uma pessoa (líder) em associar-se às outras (seguidores) para transformar uma realidade. Nessa relação entre líder-seguidor existe a confiança, o convencimento, credibilidade, coordenação de esforços e recursos para que possa gerar desenvolvimento. Esses itens estão presentes nas ações de um líder, segundo o gestor da incubadora.

Através dos depoimentos dos empresários entrevistados, obteve-se as descrições de liderança percebidas no gestor da incubadora. Os empresários relataram suas percepções por meio de lembranças vividas em suas trajetórias no processo de incubação, e cada geração destacou características que mais valoriza na postura do líder.

Os empreendedores que fizeram parte deste estudo passaram por diferentes situações ao longo do processo de incubação de suas empresas, mas, pelos discursos coletados, mesmo nos períodos de desafio, prevaleceu a tranquilidade, persistência, carisma, e prestatividade do gestor percebida no cotidiano e um ambiente onde prevalece

uma relação baseada na confiança e credibilidade mútua entre líder e seguidor. Além disso, também é percebido que a abertura e facilidade de comunicação proporcionada pelo gerente traz um ambiente estimulante aos negócios da incubadora e, principalmente, representa um recurso fundamental para as empresas incubadas.

Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível reparar que os seguidores reconhecem o gestor da incubadora como um líder por diversos aspectos. Tais aspectos apresentaram-se pela capacidade de lidar com muitas tarefas, solucionar problemas, articular pessoas, comandar a incubadora e assumir responsabilidades.

Segundo o relato do gestor, ele não se reconhece como líder, porém todos os empresários o identificam como tal. E comparando as percepções de ambos, afirma-se que os empresários também reconhecem o gestor como líder pelo seu empenho em ofertar as condições favoráveis ao desenvolvimento de suas empresas. Porém, tais esforços são descritos pelo gestor como condições inerentes a um processo de incubação. Por conta disso, estar à frente na gerência da incubadora proporcionou a construção da imagem atribuída a uma postura de liderança. Logo, as atividades de gerência de incubadora juntamente com a inclinação pessoal do gestor caracterizam a liderança organizacional dentro desta instituição.

Algumas das características presentes no líder que foram citadas pelos gestores são o respeito, confiança e credibilidade que regem as relações dentro do ambiente de negócio. Da mesma forma, o diretor assevera essas três qualidades como próprias de um líder, ou seja, ambos concordam que um líder deva possuir tais características.

O perfil atribuído ao gestor pelas percepções dos empresários remete a um líder transformacional. Isso responde a pergunta de pesquisa proposta, que é como se caracteriza a liderança organizacional na incubadora de empresas de base tecnológica.

Para próximas pesquisas, a fim de elucidar a questão da liderança em incubadoras, sugere-se, por exemplo, verificar a relação das habilidades e competências de um líder de incubadora com o nível de sucesso das empresas incubadas e investigar os tipos de liderança de acordo com a faixa etária dos líderes de incubadoras e empresas incubadas.

REFERÊNCIAS

- ADKINS, D. Five "musts" for business incubator success. President & CEO, National Business Incubation Association. **Economic Development America**, [S.l.: s.n.], p. 19-21, 2007.
- AMARAL, R. R. **A arquitetura da liderança nos Parques Científicos e Tecnológicos da Catalunha**: uma abordagem estratégica. [2014]. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/04/Roberto-Rog%C3%A9rio-do-Amaral.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.
- AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010.
- ASSIS, D. G. C. et al. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 1, p. 4-28, 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Incubadoras e Parques Tecnológicos**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 10 out. 2015.
- BARBOSA, L. G. F.; HOFFMANN, V. E. Incubadora de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 208-229, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 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
- BARROS, R. G; SOBRAL, M. F. Aplicação da Metodologia Multicritério na Seleção de Projetos em uma Incubadora de Empresas de Pernambuco. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.2, p. 181-199, abr./jun. 2015.
- BASS, B. M. **Leadership and performance: beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Tradução de Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOLDEN, R. et al. **A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks**. Exeter, Devon, UK: Centre for Leadership Studies, 2003.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

BURNS, J. M. **Transforming Leadership**. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.

DOROW, P. F. et al. O Líder Inovador Segundo a Percepção de Gestores Intermediários. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 209-225, 2015.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

GALLON, Alessandra Vasconcelos et al. Liderança Organizacional em uma Incubadora Tecnológica Catarinense. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008. p. 1-16.

GILLOTTI, T.; ZIEGELBAUER, R. Seven components of a successful business incubator. University of Wisconsin- Extension. **Let's Talk Business**, n. 119, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, n. 16, p. 321-328, 1971.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do traits matter? **The Executive**, v. 5, n. 2, p. 48-60, 1991. Disponível em: <<https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2016.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. **Administração**: uma perspectiva global e empresarial. 13. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2009.

MINISTÉRIO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil**: Estudos de Impactos do PNI: Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília: MCTI, 2015.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

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.

MOREIRA, José Henrique. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, F. P.; DELFINO, I. A. L. Produção científica sobre o processo de liderança. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 4, p. 104-126, 2013.

RAUPP, F. M., BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, p. 419-430. 2006.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

RITTER, W. A.; BESSI, V. G.; FREZZA, C. M. M. Perfil de Liderança de Empreendedores da Incubadora Tecnológica da Feevale. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC DE EMPREENDEDORISMO E AMBIENTES DE INOVAÇÃO, 25., 2015, Cuiabá. **Anais Eletrônicos...** Cuiabá: ANPROTEC, 2015. Disponível em: <http://anprotec.org.br/Relata/AnaisConferenciaAnprotec2015/ArtigosCompletos/ID_51-X.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2016.

ROSADO, J. P. **Liderança transformacional e carismática, personal branding e social media**: caso de estudo Gary Vaynerchuk. 2012. Tese (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) – Universidade do Porto, Porto.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do Mainstream. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2014.

SILVA, J. M. et al. Impacto das funções pelos gerentes nos resultados da incubadora: survey realizada na rede mineira de inovação. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 718-733, set./dez. 2012.

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.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36-51, abr. 2013.

TEIXEIRA, C. H.; WRIGHT, J. T. C. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado**: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional. São Paulo: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, 2012.

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, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. cap. 1.

VIZEU, F. Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, art. 213, p. 53-81, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.