

**PAPÉIS E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DESEMPENHADOS POR GESTORES DE
INCUBADORAS E DE EMPRESAS INCUBADAS NO ESTADO DO AMAZONAS/BRASIL**

***PAPERS AND FUNCTIONS PERFORMED BY INCUBATOR MANAGERS AND INCUBATED
COMPANIES IN THE AMAZON/BRAZIL***

***PAPIERS ET FONCTIONS ADMINISTRATIVES EFFECTUÉS PAR LES GESTIONNAIRES
D'INCUBATEURS ET LES ENTREPRISES INCUBÉES DANS L'ÉTAT D'AMAZONAS/BRASIL***

Phillip Kelvin Lobo Bueno de Castro

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Endereço: R. Francisco Carretti, n. 3, São Jorge, CEP: 69033-180. Manaus, AM, Brasil

Telefone: (92) 99150-7661

Email: pbuenocastro@gmail.com

Fabiula Meneguete Vides da Silva

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professora na Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Endereço: R. São Judas Tadeu, n. 290, Flores, CEP: 69028-360. Manaus, AM, Brasil

Telefone: (92) 98136-0292

Email: fabulamv@yahoo.com.br

Carlla Assunção Ferreira

Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Endereço: Travessa Montengro, n. 530, Jorge Texeira IV etapa, CEP: 69088077. Manaus, AM, Brasil

Telefone: (92) 99253-8349

Email: carllaassuncao@gmail.com

Artigo recebido em 10/12/2017. Revisado por pares em 30/03/2018. Reformulado em 01/04/2018. Recomendado para publicação em 29/04/2018. Publicado em 30/04/2018. Avaliado pelo *Sistem double blind review*.



RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar os papéis realizados por gestores de incubadoras e empresas incubadas, à luz dos estudos de Mintzberg sobre a natureza do trabalho gerencial, bem como ressaltar as funções administrativas desempenhadas por eles. Os diretores de cinco incubadoras localizadas em Manaus, capital do Estado do Amazonas, Brasil e treze gestores das empresas incubadas participaram do estudo por meio de entrevista estruturada. Os resultados apontam que os papéis mais realizados pelos gerentes das incubadoras é o de monitor, líder, contato e disseminador. Os papéis mais citados realizados pelos gerentes das empresas incubadas são o de líder, empreendedor, contato e alocador de recursos.

Palavras-chave: Empresas incubadas; Papéis gerenciais; Funções Administrativas.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the roles performed by managers of incubators and incubated companies, in the light of Mintzberg's studies on the nature of managerial work, as well as to emphasize the administrative functions performed by them. The directors of five incubators located in Manaus, capital of the state of Amazonas, Brazil and thirteen managers of the incubated companies participated in the study through a structured questionnaire. The results show that the most important roles played by incubator managers are monitor, leader, contact and disseminator. The most cited roles performed by the managers of the incubated companies are the leader, entrepreneur, contact and resource allocator.

Key words: Companies incubated; Management roles; Administrative functions.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar los papeles realizados por gestores de incubadoras y empresas incubadas, a la luz de los estudios de Mintzberg sobre la naturaleza del trabajo gerencial, así como resaltar las funciones administrativas desempeñadas por ellos. Los directores de cinco incubadoras ubicadas en Manaus, capitale de l'État d'Amazonas – Brésil y los trece gestores de las empresas incubadas participaron del estudio a través de un cuestionario estructurado. Los resultados apuntan que los papeles más realizados por los gerentes de las incubadoras son el de monitor, líder, contacto y diseminador. Los papeles más citados realizados por los gerentes de las empresas incubadas son el de líder, emprendedor, contacto y asignador de recursos.

Palabras clave: Empresas incubadas; Papeles gerenciales; Funciones Administrativas.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as empresas incubadas vêm se caracterizando como um agente relevante no processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas (MPEs), estimulando a criação e o desenvolvimento de MPEs industriais, de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves. (LOCUS, 2016).

As incubadoras podem ajudar na criação, no desenvolvimento e no sucesso de empresas ao mesmo tempo que possibilitam um bom plano de negócios, oferecerem equipe interdisciplinar e flexibilidade para inovar (RIBEIRO *et al.*, 2016). Além disso, Stamatovic (2010) afirma que as incubadoras podem ser uma solução para o problema de mortalidade de empresas iniciantes.

De acordo com o levantamento realizado em 2016, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), as incubadoras de empresas brasileiras impactam o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estão inseridas. O setor faturou cerca de R\$ 15 bilhões ao ano, gerando 53,2 mil empregos diretos contra 20 mil empregos diretos em 2010 (LOCUS, 2016; ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

A Região Amazônica, por ser o berço natural da maior biodiversidade do planeta, atrai atenção econômica por ser considerada um ativo bioindustrial. Relevantes programas e projetos foram e estão sendo desenvolvidos na Amazônia focando o conhecimento da biodiversidade, conservação e biotecnologia (FILHO; SILVA; BIGI, 2014). Em pesquisa específica sobre perspectivas para a biotecnologia no estado do Amazonas, o acompanhamento por incubadora é um fator decisivo para os bons resultados dos empreendimentos baseados na diversidade biológica do Estado (BARBOSA; BICHARA, 2015).

Diante da presente relevância das incubadoras no cenário socioeconômico, é necessário pensar formas de melhor geri-las. A partir dessas informações, compreende-se ser relevante e oportuno estudar os papéis desempenhados por gestores de incubadoras e empresas incubadas no Estado do Amazonas, bem como ressaltar as funções administrativas desempenhadas por eles. Para tanto, pretende-se responder, por intermédio desse estudo, a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os papéis e funções administrativas realizados por gestores de incubadoras e de empreendimentos incubados?

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para fundamentar este estudo, foram abordados os seguintes temas: papéis dos gerentes, incubadoras de empresas, papéis desempenhados por gestores de incubadoras e suas funções administrativas para compreender o trabalho do dirigente.

2.1 OS PAPÉIS DOS GERENTES

Estudar o trabalho dos gestores é relevante para a área de administração desde o início do século XX, configurando como pioneiros os engenheiros Frederick Taylor e Henry Fayol. A partir desse início, diversos outros pesquisadores se debruçaram sobre o estudo do trabalho gerencial, sendo ainda hoje, foco de investigação e interesse de pesquisadores. Compreender a importância da gestão na atualidade, bem como os papéis exercidos por estes profissionais, pode trazer reflexões sobre como aumentar ganhos na organização e na sociedade como um todo, tais como produtividade, uso adequado de recursos, qualidade de vida, motivação, entre outros.

Um crescente número de pesquisadores busca identificar o conteúdo do trabalho executado pelos gerentes, e suas características comuns, preocupando-se em indicar a variabilidade e a diversidade das atividades pertinentes à função gerencial (MINTZBERG, 2010, 1990; KOTTER, 1999; STEWART, 1982; HALES, 1986; COVEY, 1996).

Oliveira *et al.* (2010) afirmam a predominância de duas abordagens sobre o trabalho do administrador ao longo dos anos: a do processo, formulado por Fayol, e a dos papéis, resultado das observações de Mintzberg. A partir de então propõem uma discussão sobre a aderência dessas abordagens quando conduzida à realidade da pequena empresa.

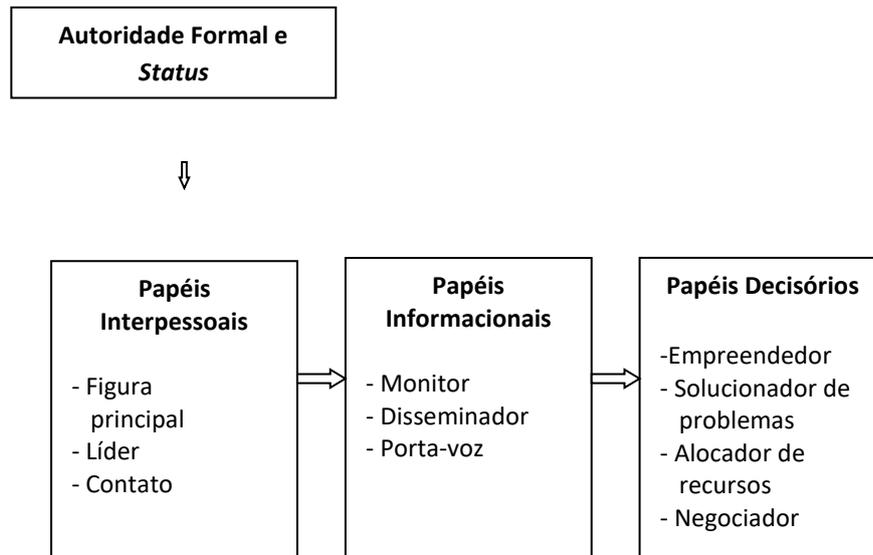
O'Gorman, Bourke e Murray (2005) argumentam que muito da literatura de pequenos negócios usa (implicitamente) as funções gerenciais de Fayol como modelo para julgar a eficiência e a efetividade dos empresários e gerentes-proprietários. Além disso, os estudos também têm categorizado o comportamento gerencial baseado em papéis, funções e padrão de trabalho de gestores. O estudo mais familiar provém dos papéis gerenciais de Mintzberg.

Na investigação sobre o trabalho dos executivos, Mintzberg (1990) ressalta que esses profissionais desempenham um conjunto de papéis, adotando comportamentos que dizem

respeito à autoridade formal e ao *status*, ou seja, a um determinado cargo na organização.

A seguir apresentamos, por meio da figura 1, os dez papéis citados por Mintzberg (1990):

Figura 1: Papéis gerenciais



Fonte: Mintzberg (1990, p. 168).

O primeiro “papel interpessoal” é o de figura principal, por meio da qual o executivo se mostra como o representante de sua organização em diferentes ocasiões formais. O segundo papel interpessoal é o de líder, que define as relações do executivo com seus subordinados. O terceiro papel é o de contato, pelo qual o executivo interage com seus pares e outros profissionais com o objetivo de obter informações relevantes.

Por sua vez, o primeiro “papel informacional” é o de monitor, por meio do qual o gerente colhe informações que oferecem uma ampla visão de sua organização. O segundo papel é o de disseminador, no qual o gerente repassa um conjunto de informações para a sua organização. O terceiro papel informacional é o de porta-voz, através do qual o líder dissemina informações da organização para o ambiente em que ela se insere.

Finalmente, o primeiro “papel decisório” é o de empreendedor, que tenta fortalecer sua unidade executando as mudanças necessárias. O segundo papel é representado pelo solucionador de problemas, quando o gerente responde às pressões organizacionais. Como alocador de recursos, representando o terceiro papel, o gerente estabelece onde serão

alocados os recursos da organização. No quarto papel, como negociador, o gerente representa a organização em negociações importantes.

Reforçando a posição de Mintzberg (2010, 1990), Stoner e Freeman (1995) afirmam que os dez papéis não são facilmente separáveis, na medida em que formam um todo integrado. “Duas ou três pessoas não podem compartilhar um único posto gerencial [...] elas não podem dividir entre si os dez papéis a não ser que possam reintegrá-los cuidadosamente” (MINTZBERG, 1973, p. 59).

Estudos mais recentes realizados por Escrivão Filho (1995) e Tonelli e Alcadipani (2003) trazem resultados parecidos aos de Mintzberg (2010, 1990). Ou seja, os executivos estão envolvidos em inúmeras e variadas atividades, que normalmente não são padronizadas, além de serem de curta duração.

2.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas possuem grande representatividade entre MPEs, pois representam uma alternativa para um empresário iniciar e desenvolver um negócio com todo aparato físico, tecnológico e administrativo disponibilizados pela incubadora. Preferencialmente, algumas incubadoras, privilegiam a criação e produção de produtos que se caracterizam como inovadores ou tragam em sua concepção inovação tecnológica.

No Brasil, o surgimento das incubadoras ocorreu em meados da década de 1980, a partir de iniciativas junto a universidades e centros de pesquisa, financiadas especialmente pelo poder público (MOREIRA, 2002). A primeira incubadora no Brasil foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), onde posteriormente foram inauguradas as unidades de Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal (MCT, 2000).

Há variadas definições na literatura sobre o conceito de incubadoras de empresas, tornando, dessa forma, difícil sua definição, conforme relato de Vedovello (2000, p. 280): “não há uma definição única que possa ser aplicada a todos os parques de tecnologia e incubadoras de empresas, devido ao fato de esses mecanismos apresentarem uma diversidade e uma heterogeneidade muito grandes em relação aos seus modelos”.

Para Raupp e Beuren (2009) incubadoras representam um ambiente propício para o desenvolvimento de novos negócios, que facilitam o acesso ao conhecimento e a entidades financiadoras. Grimaldi e Grandi (2005) reforçam a definição de incubadora ressaltando que estas são um meio eficaz de ligação entre tecnologia, capital e know-how em busca de alavancar o empreendedorismo, motivar a criação de empresas, e acelerar a exploração da tecnologia, por meio de um espaço flexível e compartilhamento de equipamentos e serviços administrativos. Para o InBIA (2018), International Business Innovation Association, organização líder em incubação de empresas, as incubadoras fomentam o empreendedorismo, promovendo tais empresas em sua fase inicial.

O Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (2015) agrupa as incubadoras em três modalidades: a) Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: produtos, serviços ou processos provenientes de pesquisas e apresentam alto valor tecnológico; b) Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais: conjunto de empresas tradicionais, que incorporam novas tecnologias em produtos, serviços e procedimentos; c) Incubadoras Mistas: incluem os dois setores anteriormente mencionados.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2017) menciona também as incubadoras sociais, que têm como público-alvo cooperativas e associações populares.

Segundo ANPROTEC e SEBRAE (2016), as contribuições ocasionadas por incubadoras evidenciam a importância delas para o(a):

- 1) desenvolvimento econômico no mercado local e nacional com geração de renda, empregos e receitas;
- 2) formação do ecossistema empresarial uma vez que as empresas se tornam competitivas pelos programas de mentoria, capacitação e gestão;
- 3) desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos mais sólidos e inovadores.

Como visto, as incubadoras de empresas indicam um enorme potencial de transformação e desenvolvimento para o empreendedor, e também impactam a economia do país de forma positiva.

2.3 PAPÉIS DESEMPENHADOS POR GESTORES DE INCUBADORAS

Diante da presente relevância das incubadoras no cenário socioeconômico é necessário pensar formas de melhor geri-las. 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.

Outro fator crítico de sucesso da incubadora é o seu gerente. Segundo Adkins (2007)

[...] frequentemente são contratados gerentes de incubadoras sem experiência no cultivo de empresas. Os gerentes podem ser excelentes em gerenciar empresas, mas não possuem competência para 'insuflar vida a um programa de incubação'. No pior dos casos esses gerentes perdem apoio dos *stakeholders* e os projetos da incubadora correm o risco de tornarem-se buracos negros que sugam e afastam recursos.

A liderança no perfil do gerente de incubadora é importante frente as suas demais funções. Assim, o perfil adequado do líder e os papéis por ele desenvolvidos são relevantes para o bom desempenho dos empreendimentos dos incubados e da própria incubadora. O perfil dos gerentes dos empreendimentos incubados, conforme os estudos dos papéis desempenhados pelos líderes, também impacta nos resultados organizacionais (RITTER; BESSI; FREZZA, 2015; SILVA *et al.*, 2012).

Os empreendedores brasileiros, segundo Dornelas (2001), apresentam algumas características pessoais importantes, além dos atributos de um administrador, que somadas a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma empresa através de uma ideia que gera inovações. Geralmente, esses empreendedores são visionários e sabem tomar decisões; conseguem explorar ao máximo as oportunidades; são indivíduos que fazem a diferença, por serem determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem seu próprio destino; são líderes e formadores de equipes, bem relacionados e organizados; planejam, possuem conhecimento, assumem riscos e criam valor para a sociedade.

Voltando-se para papéis gerenciais de Mintzberg (1973, 1990), pode-se citar Medeiros,

Wimmersberger e Miranda (2015), que analisaram os papéis gerenciais exercidos por gestores de uma unidade multinacional do segmento de agronegócio. Para tanto, adotaram a abordagem qualitativa, e constaram que (a) os gestores realizam atividades breves, variadas e suas ações orientam-se fortemente para resultados; (b) para a tomada de decisão, as informações são preferencialmente extraídas de sistemas informais; (c) as atividades, no geral, tratam de relações laterais, com parceiros e pares; (d) os gestores também não possuem controle rígido de seu tempo e atividades.

Já Rosim (2013) descreveu e interpretou o trabalho do dirigente na preparação e avaliação do desempenho organizacional da pequena empresa. Após o uso da pesquisa qualitativa fez a análise de discurso de dois empresários do setor metal-mecânico. A autora concluiu que a) os dirigentes das pequenas empresas apresentaram alta incidência no uso dos papéis informacionais, decisórios, e interpessoais, respectivamente; b) centralização das atividades na pessoa do dirigente; c) atividades flexíveis e altamente improvisadas, considerando que atividades dos dirigentes não eram agendadas.

De certo modo, as incubadoras de empresas deveriam fomentar algumas das características listadas acima nos micro e pequenos empresários incubados para que os mesmos não tenham dificuldades em desempenhar papéis necessários para a concretização do sucesso de suas organizações.

2.4 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E PAPÉIS GERENCIAIS PARA COMPREENDER O TRABALHO DO DIRIGENTE

Segundo Madruga, Colossi e Biazus (2016) a palavra gerência é entendida no campo da Administração como uma função de realizar os objetivos declarados de um grupo. Fayol (1990) determinou as operações gerenciais através da função administrativa. Tal função compreende as seguintes operações: prever (perscrutar o futuro e traçar o programa de ação); organizar (constituir o duplo organismo, material e social, da empresa; comandar (dirigir o pessoal); coordenar (unir e harmonizar todos os atos e esforços); e controlar (estar atento para que tudo ocorra de acordo com regras estabelecidas).

Para Madruga, Colossi e Biazus (2016), as funções administrativas permaneceram as mesmas cerca de cem anos após sua concepção por Henry Fayol, em 1916. No entanto, suas

definições tornaram-se mais abrangentes. De acordo com Oliveira *et al.* (2015), a abordagem de processos incorporou as funções administrativas de Fayol. Tal abordagem traz estudos que objetivam saber as atividades realizadas pelos gerentes. Ao longo do tempo, as funções administrativas tiveram suas denominações alteradas, porém mantiveram seu sentido inicial. No intuito de melhor compreender tais funções, optou-se pela mesma preferência de Oliveira *et al.* (2015) em estudá-las com as nomenclaturas de planejamento, organização, liderança e controle.

Pode-se conceituar planejamento como o ato de estabelecer ou definir objetivos e metas para uma unidade ou empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Planejar contempla objetivos, estratégias, políticas, padrões e programas necessários a fim de dirigir os recursos humanos e materiais da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Assim como prever eventos, problemas e relacionamentos futuros. Ainda consideram que planejamento trata do que e como fazer, elaborar e escolher as melhores alternativas que orientam a ação às metas desejadas. Peterson (1989) conclui que, quando bem realizado, o planejamento auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da empresa.

Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), enquanto função administrativa, a organização implica igualmente a distribuição de tarefas e responsabilidades e decorre do planejamento. A organização envolve a divisão do trabalho em especializações e também solicita recursos humanos e materiais para que haja relevância e coordenação de várias partes em um todo significativo que contribua para a consecução das metas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Dessa forma, pode-se compreender a função organizar como ato de especificar, de distribuir e de coordenar tarefas e responsabilidades agregadas aos recursos humanos e materiais da empresa.

Sobral e Peci (2013) afirmam que dirigir e motivar as atividades dos funcionários assim como solucionar conflitos constituem a função de liderança. Para Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), liderar também significa criar uma cultura e valores compartilhados, no intuito de comunicar os objetivos a todos os colaboradores em todos os níveis da organização. Castro e Silva (2017) consideram liderança um fenômeno social, que apresenta diferentes

características conforme o ambiente onde se manifesta. Também estudaram a liderança associada às abordagens dos traços, comportamental, situacional e transformacional.

A função controle contempla ações corretivas do desempenho real comparado ao desempenho desejado para alcançar as metas estabelecidas no planejamento (SOBRAL; PECL, 2013; LACOMBE; HEILBORN, 2008; CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Carroll e Gillen (1987) e Oliveira *et al.* (2015) examinaram e integraram as perspectivas sobre funções administrativas de Fayol (1990) e sobre os papéis gerenciais de Mintzberg (2010, 1190). Os autores concluíram que as funções clássicas são o melhor jeito de conceituar o trabalho gerencial, porém a análise dos papéis é útil para entender a natureza do trabalho do gestor. Nesse sentido, a integração dessas duas perspectivas torna viável a interpretação do trabalho do dirigente.

Oliveira *et al.* (2015) identificaram estilos gerenciais dos dirigentes de micro a médias empresas em cada estágio do ciclo de vida organizacional, considerando o trabalho do administrador, abordagens do processo e dos papéis. Em seguida, realizaram pesquisa quantitativa com empresas do setor metalúrgico-mecânico do Estado de São Paulo, verificando a predominância da função planejamento nessas empresas.

Outro autor que atesta a viabilidade da integração função e papel é Oliveira (2010). Esse autor caracterizou um modelo descritivo de estilos gerenciais do empresário da pequena empresa baseados nas funções e nos papéis do administrador. Depois de realizar duas etapas de pesquisas descritivas e uma exploratória com 71 pequenas empresas do setor metal-mecânico, descobriu que: a) as perspectivas de funções e de papéis do administrador são válidas para descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa; b) pequenas empresas apresentam características organizacionais diferenciadas quando comparadas com as grandes organizações; c) as atividades inerentes às funções do administrador são realizadas em alto grau pelos dirigentes, enquanto que as atividades relacionadas ao trato com o público externo e à busca de oportunidades de negócio são mais relevantes dentro da abordagem dos papéis; d) os empresários entrevistados concentram a maioria das decisões e são os principais responsáveis por estabelecer os caminhos a ser seguido pela empresa.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para testar a base teórica apresentada e apresentar uma leitura empírica do contexto investigado.

3 METODOLOGIA

Esta proposta de estudo fundamenta-se no paradigma da pesquisa quantitativo. Pesquisas de abordagem quantitativa utilizam a quantificação, tanto na coleta quanto na apresentação dos dados (VERGARA, 2007).

A população desta investigação foi composta pelos diretores de cinco incubadoras e treze gestores de empresas incubadas. Três gestores de incubadoras não aceitaram participar do estudo, dois alegando que estavam vivenciando um processo de reestruturação administrativa e um salientou que a incubadora que gerenciava estava inativa há praticamente 12 meses. Logo, o universo pesquisado representa a totalidade de incubadores do estado que se dispuseram a participar do estudo.

Todos os sujeitos que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que objetivou garantir o sigilo quanto às identidades dos entrevistados e não identificação da organização estudada.

Para coleta dos dados, que ocorreu entre os meses de fevereiro a maio de 2016, foi utilizada entrevista estruturada adaptada do instrumento utilizado por Oliveira (2010). A entrevista estruturada é indicada para pesquisas quantitativas, sendo utilizada, em sua maioria, perguntas fechadas (VERGARA, 2007). Inicialmente, antes do início da coleta de dados, a entrevista foi pré-testada, objetivando, principalmente, validar se a redação das perguntas estava adequada ao nível de compreensão dos entrevistados.

Os dados foram tratados de forma quantitativa, com o auxílio das ferramentas de estatística descritiva presentes no Microsoft Excel® (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção de apresentação e análise dos dados está subdividida em quatro itens: papéis desempenhados pelos gerentes de incubadoras, papéis desempenhados pelos gestores das empresas incubadas, funções administrativas de gestores de incubadora de empresas e

funções administrativas dos gestores de empresas incubadas.

Quadro 1: Características dos gerentes e das incubadoras que gerenciam

Org	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo de Gestão	Empresas Instaladas	Foco de Atuação
1	M	Mais de 56 anos	Pós-graduação em Economia (Doutor)	5 anos	Acima de 20	Multisetor
2	M	36 a 45 anos	Pós-graduação em Economia (Mestre)	4 meses	11 a 15 empresas	Multisetor
3	M	Mais de 56 anos	Pós-graduação em Economia (Doutor)	8 anos	11 a 15 empresas	Tecnologia e Inovação
4	F	46 a 55 anos	Pós-graduação em Economia (Mestre)	2 anos	1 a 5 empresas	Tecnologia e Inovação
5	M	26 a 35 anos	Especialização em Negócios	3 meses	1 a 5 empresas	Biodiversidade, Tecnologia e Inovação, Sociedade, Ambiente e Saúde

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

As cinco incubadoras do estudo localizam-se na capital do Estado do Amazonas. A seguir, por meio do quadro 1, são apresentadas algumas informações dos gerentes pesquisados, bem como das incubadoras que gerenciam.

Quanto ao perfil dos dirigentes, pode-se afirmar que todos são pós-graduados. Seus ramos de formação estão voltados para economia (80% dos respondentes) ou gestão de

negócios (20%, ou seja, um dos respondentes). A maioria (80%) dos gestores atua em um ou mais cargos laborais, tais como docência, consultoria e/ou coordenação de instituto. O sexo masculino na gerência de incubadoras predominou entre os integrantes da pesquisa. A faixa etária dos dirigentes inicia a partir dos 26 anos até a idade de 70 anos. 40% dos gestores têm poucos meses na gestão da incubadora, enquanto 60% dos entrevistados estão nesta função há mais de 2 anos.

4.1 PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS GERENTES DAS INCUBADORAS

A seguir, por intermédio da tabela 1, são apresentados os papéis desempenhados pelos cinco gestores entrevistados.

Tabela 1 - Papéis gestores de incubadoras.

QUESTIONÁRIO DA ROTINA DE TRABALHO DIÁRIO		1	2	3	4	5	6	7		
Na sua rotina de trabalho, você:		Muito raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não Realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito Frequente	mais	menos e não realiza
Papel Representante		0%	13%	0%	7%	7%	33%	40%	80,0%	20,0%
1	Participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou de entidade de classe.	0	0	0	0	1	2	2	5	0
2	Atende as pessoas externas, como funcionários de outras empresas, prefeituras, sindicatos.	0	0	0	0	0	3	2	5	0
3	Realiza eventos sociais, tais como jantares ou almoços, para promover a imagem ou produtos da empresa.	0	2	0	1	0	0	2	2	3
Papel Líder		0%	0%	13%	0%	20%	53%	13%	86,7%	13,3%
4	Comunica ordens e orientações aos subordinados.	0	0	1	0	0	3	1	4	1
5	Crítica, reconhece e motiva os subordinados.	0	0	1	0	2	1	1	4	1

6	Percebe que os subordinados compreendem perfeitamente as orientações, as aceitam e as cumprem.	0	0	0	0	1	4	0	5	0
Papel Contato		0%	13%	0%	0%	7%	33%	47%	86,7%	13,3%
7	Estabelece meios de comunicação com os funcionários.	0	0	0	0	1	2	2	5	0
8	Estabelece relacionamentos profissionais com pessoas externas a empresa.	0	1	0	0	0	1	3	4	1
9	Repassa informações externas importantes aos funcionários.	0	1	0	0	0	2	2	4	1
Papel Monitor		0%	7%	0%	0%	13%	47%	33%	93,3%	6,7%
10	Identifica e coleta informações relevantes para a empresa	0	0	0	0	1	2	2	5	0
11	Avalia o desempenho da empresa, a fim de realizar ajustes e mudanças.	0	0	0	0	1	2	2	5	0
12	Verifica as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo.	0	1	0	0	0	3	1	4	1
Papel Disseminador		7%	7%	0%	0%	0%	47%	40%	86,7%	13,3%
13	Classifica quais informações serão compartilhadas com os subordinados.	1	1	0	0	0	2	1	3	2

14	Compartilha informações relevantes com os subordinados.	0	0	0	0	0	2	3	5	0
15	Assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa.	0	0	0	0	0	3	2	5	0
Papel Porta-voz		0%	7%	13%	0%	0%	27%	53%	80,0%	20,0%
16	Concede entrevista ou realiza discursos ou apresenta informações da empresa para públicos externos.	0	0	1	0	0	2	2	4	1
17	Pronuncia-se sobre a história ou a situação da empresa em eventos ou reuniões.	0	0	1	0	0	2	2	4	1
18	Reivindica benefícios para o setor como um todo.	0	1	0	0	0	0	4	4	1
Papel Empreendedor		0%	20%	0%	0%	20%	13%	47%	80,0%	20,0%
19	Identifica oportunidades para explorar novos negócios para a empresa.	0	1	0	0	1	1	2	4	1
20	Procura por inovações que possam se tornar projetos da empresa.	0	1	0	0	0	1	3	4	1
21	Conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou de serviço.	0	1	0	0	2	0	2	4	1
Papel Solucionador de distúrbios		20%	13%	7%	13%	7%	20%	20%	46,7%	53,3%

22	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações cotidianas.	1	1	0	1	0	1	1	2	3
23	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações inesperadas.	1	1	0	0	1	1	1	3	2
24	Resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores ou outras pessoas.	1	0	1	1	0	1	1	2	3
Papel Alocador de Recursos		0%	0%	27%	20%	7%	33%	13%	53,3%	46,7%
25	Organiza o tempo para a realização dos trabalhos.	0	0	1	0	1	2	1	4	1
26	Decide sobre os investimentos da empresa.	0	0	2	1	0	2	0	2	3
27	Distribui os recursos financeiros, materiais e físicos, a fim de maximizar a eficiência da empresa.	0	0	1	2	0	1	1	2	3
Papel Negociador		0%	7%	27%	7%	0%	20%	40%	60,0%	40,0%
28	Convence outras pessoas a cooperarem com projetos da empresa.	0	1	1	0	0	1	2	3	2
29	Negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas.	0	0	3	0	0	0	2	2	3
30	Negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outras empresas.	0	0	0	1	0	2	2	4	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Verificou-se que o papel mais utilizado é o de monitor, seguido pelo papel de líder, de contato, e de disseminador. De acordo com esses dados, infere-se que os diretores desempenham papéis interpessoais e informacionais com maior regularidade.

Nos estudos de Mintzberg (1990), a liderança deve ser desempenhada para motivar e encorajar os subordinados, assim como conciliar suas necessidades pessoais com os objetivos da organização. Também é mencionado que o gestor no papel de líder promove o treinamento e desenvolvimento de seus seguidores. Os seguidores dos gestores aqui referidos são aqueles que estão diretamente ligados à administração operacional da incubadora e que o líder orienta e comunica ordens de como deve ser feito o trabalho. Serviços de assistência administrativa, contábil e jurídica são executados por essas pessoas, que também prestam apoio às empresas incubadas.

No que diz respeito aos papéis interpessoais, o papel de contato foi o segundo maior destaque nas respostas dos gerentes. Mintzberg (1990) afirma que os gestores se comunicam mais vezes com seus pares e com outras pessoas de fora da sua unidade do que com seus subordinados, e muito pouco tempo com seus superiores. Isso foi visto durante as entrevistas, onde os dirigentes mencionaram que possuem contatos com os outros gerentes de incubadora.

Seja por meio de encontros realizados pela RAMI (Rede Amazônica de Instituições em prol do Empreendedorismo e da Inovação) ou por iniciativa própria, os gerentes encontram-se no intuito de prospectar os serviços das incubadoras, assim como realocar empresários em incubadoras que possam melhor satisfazer seus negócios. Por exemplo, empresas do ramo de biodiversidade encontrarão melhor aconselhamento dentro de uma incubadora que possua experiência nessa área. Visto isso, existe o conhecimento dos gerentes sobre incubadoras de referência em determinados campos de atuação.

Quanto ao papel de monitor descrito por Mintzberg (1973, 1990), entende-se que os gestores de incubadoras recebem e procuram por informações do meio externo através da comunicação verbal com colaboradores, parceiros, e outros gestores. E, juntamente com o papel de disseminador, tais gestores também transmite informações relevantes para seus subordinados.

A respeito dos papéis menos destacados, os gerentes utilizam menos os papéis de decisão tais como solucionador de distúrbios, seguido do papel de alocador de recursos, e papel de negociador. Os problemas provenientes de perturbações com clientes, funcionários, e fornecedores são pouco ou inexistentes na rotina de trabalho dos gerentes de incubadora. Tal condição trouxe o papel de solucionador de distúrbios como a atividade de menor frequência no cotidiano dos dirigentes. O papel de alocador de recursos teve baixa incidência na rotina dos gerentes, dessa forma pode-se concluir que eles não utilizam de decisões para alocar esses recursos. O papel de negociador, mesmo pouco desempenhado, apresentou uma atividade que obteve destaque. Negociar a comercialização de produtos e serviços da incubadora e das empresas incubadas revelou-se como uma atividade executada pelos gerentes entrevistados.

4.2 PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS INCUBADAS

Foram pesquisadas treze organizações, conforme apresentado por meio do quadro 2, onde pode-se evidenciar algumas características das mesmas. Relevante salientar que estas empresas incubadas estão localizadas em cinco incubadoras do Estado do Amazonas.

Quadro 2 - Perfil das Empresas Incubadas

Org.	Tempo de incubação	Área de Atuação da Empresa	Colaboradores (Diretos e Indiretos)
1	4 meses	Gestão de resíduos sólidos recicláveis	7
2	9 meses	Cosméticos e Perfumaria	4
3	10 meses	Tecnologia da informação	2
4	1 ano	Finanças	4
5	1 ano	Cosméticos e Perfumaria	1
6	1 ano	Tecnologia da informação	4
7	1 ano	Consultoria Contábil	4
8	1 ano e 3 meses	Indústria de Alimentos	1
9	2 anos	Prestação de serviços de Calibração	3
10	4 anos	Projetos de Software	3

11	4 anos	Indústria de Alimentos	4
12	7 anos	Tampografia com máquina de impressão	7
13	8 anos	Agroindústria	8

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

O tempo de incubação das organizações pesquisadas variou de 4 meses a 8 anos, estando caracterizadas diferentes áreas de atuação. Quanto ao número de colaboradores, as organizações pesquisadas possuem uma média de quatro funcionários, variando de no mínimo 1 e no máximo 8 colaboradores por empresa. Desse modo, as empresas incubadas que fizeram parte desse estudo são definidas como microempresas de acordo com classificação do Sebrae (2013).

O Sebrae (2013) classifica o porte do estabelecimento em função do número de pessoas ocupadas e do setor de atividade econômica. Seguindo essa classificação, são definidas microempresas as organizações do setor de comércio e serviços com até 9 funcionários e do setor industrial com até 19 funcionários. E pequenas empresas são aquelas organizações do setor de comércio e serviços com 10 até 49 funcionários, e industrial com 20 a 99 funcionários.

Quanto ao perfil dos gestores das organizações incubadas, foi possível identificar as características ressaltadas por meio do quadro 3.

Quadro 3 - Perfil dos gestores das empresas incubadas.

Org.	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Área de Formação
1	Masculino	De 26 a 35 anos	Superior completo	Engenharia Ambiental
2	Masculino	De 46 a 55 anos	Superior incompleto	-
3	Masculino	De 36 a 45 anos	Pós-graduação completa	Criptografia e Gestão de Projetos
4	Masculino	Até 25 anos	Pós-graduação completa	Estratégia Empresarial
5	Feminino	De 26 a 35 anos	Pós-graduação completa	Gestão em Tecnologia Farmacêutica
6	Feminino	De 36 a 45 anos	Pós-graduação completa	Engenharia de Software

7	Masculino	De 26 a 35 anos	Superior completo	Ciências Contábeis
8	Masculino	De 26 a 35 anos	Pós-graduação completa	Segurança alimentar
9	Masculino	Até 25 anos	Pós-graduação incompleta	Gestão estratégica de negócios
10	Masculino	De 36 a 45 anos	Superior completo	Análise de Sistemas
11	Masculino	De 46 a 55 anos	Superior incompleto	-
12	Feminino	De 26 a 35 anos	Superior completo	Administração
13	Feminino	De 46 a 55 anos	Ensino médio completo	-

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Observou-se que dez dos entrevistados possuem o ensino superior, sendo que cinco desses são pós-graduados. Três dos entrevistados não possui o nível superior completo. A maioria dos responsáveis pela gestão das organizações pesquisadas possui qualificação diversa daquela ligada à administração. Foi possível observar que a formação dos gestores está relacionada à atividade fim da organização, ou seja, o gestor formado em Ciência da Computação atua no ramo da Tecnologia da Informação e o contador atua na área de Consultoria Contábil.

A seguir, por intermédio da tabela 2 serão apresentados os papéis desempenhados pelos gestores das empresas incubadas.

Tabela 2 - Papeis dos gestores.

	QUESTIONÁRIO DA ROTINA DE TRABALHO DIÁRIO	1	2	3	4	5	6	7		
	Na sua rotina de trabalho, você:	Muito raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não Realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito Frequente	Mais	Menos e não realiza
	Papel Representante	0%	5%	13%	21%	23%	13%	26%	61.5%	38.5%
1	Participa de eventos externos, como cerimônias de concessão de prêmios ou de entidade de classe.	0	1	1	2	2	2	5	9	4

2	Atende as pessoas externas, como funcionários de outras empresas, prefeituras, sindicatos.	0	0	1	1	5	1	5	11	2
3	Realiza eventos sociais, tais como jantares ou almoços, para promover a imagem ou produtos da empresa.	0	1	3	5	2	2	0	4	9
Papel Líder		0%	0%	0%	0%	18%	44%	38%	100.0%	0.0%
4	Comunica ordens e orientações aos subordinados.	0	0	0	0	3	6	4	13	0
5	Critica, reconhece e motiva os subordinados.	0	0	0	0	1	7	5	13	0
6	Percebe que os subordinados compreendem perfeitamente as orientações, as aceitam e as cumprem.	0	0	0	0	3	4	6	13	0
Papel Contato		0%	0%	8%	0%	21%	33%	38%	92.3%	7.7%
7	Estabelece meios de comunicação com os funcionários.	0	0	0	0	3	4	6	13	0
8	Estabelece relacionamentos profissionais com pessoas externas a empresa.	0	0	1	0	3	5	4	12	1
9	Repassa informações externas importantes aos funcionários.	0	0	2	0	2	4	5	11	2
Papel Monitor		0%	3%	10%	3%	18%	26%	41%	84.6%	15.4%
10	Identifica e coleta informações relevantes para a empresa	0	0	1	0	1	4	7	12	1
11	Avalia o desempenho da empresa, a fim de realizar ajustes e mudanças.	0	0	1	1	2	3	6	11	2
12	Verifica as ações dos competidores e os	0	1	2	0	4	3	3	10	3

	acontecimentos do ambiente externo.									
	Papel Disseminador	0%	0%	18%	5%	15%	36%	26%	76.9%	23.1%
1 3	Classifica quais informações serão compartilhadas com os subordinados.	0	0	2	1	3	5	2	10	3
1 4	Compartilha informações relevantes com os subordinados.	0	0	3	0	2	6	2	10	3
1 5	Assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução da tarefa.	0	0	2	1	1	3	6	10	3
	Papel Porta-voz	3%	0%	15%	13%	18%	28%	23%	69.2%	30.8%
1 6	Concede entrevista ou realiza discursos ou apresenta informações da empresa para públicos externos.	0	0	1	1	2	4	5	11	2
	Pronuncia-se sobre a história ou a situação da empresa em eventos ou reuniões.	0	0	3	1	3	4	2	9	4
1 8	Reivindica benefícios para o setor como um todo.	1	0	2	3	2	3	2	7	6
	Papel Empreendedor	0%	0%	5%	0%	18%	36%	41%	94.9%	5.1%
1 9	Identifica oportunidades para explorar novos negócios para a empresa.	0	0	1	0	1	6	5	12	1
2 0	Procura por inovações que possam se tornar projetos da empresa.	0	0	0	0	3	4	6	13	0
2 1	Conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produto ou de serviço.	0	0	1	0	3	4	5	12	1

	Papel Solucionador de distúrbios	10%	10%	13%	8%	13%	28%	18%	59.0%	41.0%
2 2	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações cotidianas.	1	1	1	1	2	5	2	9	4
2 3	Resolve os conflitos entre os subordinados, advindos de situações inesperadas.	1	1	1	1	2	5	2	9	4
2 4	Resolve os impasses dos subordinados com clientes, fornecedores ou outras pessoas.	2	2	3	1	1	1	3	5	8
	Papel Alocador de Recursos	0%	0%	5%	3%	15%	31%	46%	92.3%	7.7%
2 5	Organiza o tempo para a realização dos trabalhos.	0	0	1	1	3	6	2	11	2
2 6	Decide sobre os investimentos da empresa.	0	0	1	0	2	2	8	12	1
2 7	Distribui os recursos financeiros, materiais e físicos, a fim de maximizar a eficiência da empresa.	0	0	0	0	1	4	8	13	0
	Papel Negociador	3%	5%	3%	13%	28%	21%	28%	76.9%	23.1%
2 8	Convence outras pessoas a cooperarem com projetos da empresa.	0	0	0	1	3	4	5	12	1
2 9	Negocia acordos com entidades de classe, governamentais e jurídicas.	0	2	1	4	3	0	3	6	7
3 0	Negocia a comercialização de produtos, serviços ou acordos com outras empresas.	1	0	0	0	5	4	3	12	1

Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Os papéis mais citados realizados pelos gerentes das empresas incubadas é o líder, seguindo pelo papel de empreendedor, contato e alocador de recursos. Assim, entende-se que os gestores das empresas incubadas desempenham mais os papéis interpessoais e de

decisão. Rosim (2013) ao entrevistar gerentes de pequenas empresas também constatou o uso predominante dos papéis decisórios.

Os papéis informacionais estiveram em menor incidência nesta pesquisa com os empresários incubados. A baixa incidência dos papéis informacionais é contraditória visto que o porte da empresa interfere diretamente na disseminação da informação, segundo a afirmação de Rosim (2013). E, além disso, as empresas encontradas nas incubadoras são pequenas e isso faz com que a informação seja disseminada de forma mais rápida e intensa, por meio de contato verbal. É interessante considerar também que os funcionários se conhecem mais e sempre estão próximos do dirigente (ROSIM, 2013). Porém, os papéis informacionais mostraram-se pouco utilizados numa perspectiva geral das incubadas.

Ritter, Bessi e Frezza (2015) destacam a liderança no perfil do gerente de incubadora como importante frente as suas demais funções. Os gestores foram questionados com que frequência desempenham o papel de líder, logo foi constatado que este é muito frequente na rotina de trabalho dos entrevistados devido a sua importância para o alcance de metas organizacionais.

Os empresários incubados responderam que apresentam um perfil empreendedor, buscando sempre por melhorias nos processos. Dessa forma, nota-se que o papel empreendedor é bastante presente nas rotinas dos gestores pesquisados, principalmente por meio da busca de novas oportunidades para o negócio.

No que diz respeito ao papel contato, nota-se que os incubados sabem da importância de ter uma boa rede de relacionamentos e *networking* visando sempre o crescimento da empresa que gerenciam. Isso acontece, sobretudo, porque os gestores sabem que mantendo bem-informados sobre as decisões tomadas pode evitar a esterilidade tão frequentemente encontrada nas empresas que se isolam das operações.

Referente ao papel alocador de recursos os empresários consideraram fundamental para uma micro e pequena empresa saber onde investir corretamente. Este papel tem grande relevância no processo de tomada de decisão, logo os incubados o praticam intensamente em suas rotinas.

Já em relação aos papéis menos citados, pode-se destacar o de solucionador de distúrbios, representante e porta-voz.

O papel solucionador de distúrbios foi considerado um dos menos utilizados pelos gerentes incubados. Por se tratar de MPEs, os empresários trabalham sozinhos ou com um quadro funcional modesto sendo assim não há a necessidade de resolução de problemas interpessoais na organização. É importante ressaltar que, embora esse papel faça parte das funções básicas de um administrador descrito por Mintzberg (1990) para tomada de decisão, no universo das empresas incubadas, tal papel foi fracamente percebido.

Os empresários têm que trabalhar com prioridades, e os recursos financeiros são alocados em projetos considerados prioritários ou em gastos fixos mensais. Com isso, pode-se nota que os recursos são escassos para promover eventos que visam a maior visibilidade da organização ou até mesmo para participar de eventos que exigem algum tipo de investimento. Nesse contexto, o papel representante foi um dos menos realizados pelos gestores pesquisados.

Os empresários mostraram-se dispostos a atender a comunidade externa sempre que necessário, porém não há muitos convites para eventos e nem para entrevistas, devido esse fato o papel de porta voz também foi considerado pouco frequente na rotina dos gestores.

4.3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DE GESTORES DE INCUBADORA DE EMPRESAS

Por intermédio da tabela 3 é possível destacar as funções administrativas mais e menos realizadas pelos gestores das incubadoras.

Tabela 3 - Funções gestores de incubadoras.

QUESTIONÁRIO DOS PROCESSOS UTILIZADOS	1	2	3	4	5	6	7		
Na sua rotina de trabalho, você:	Muito raramente	Raramente	Ocasional-mente	Não Realiza	Várias vezes	Frequente-mente	Muito Frequente	mais	menos e não realiza
Função Planejamento	0%	20%	0%	7%	7%	20%	47%	73,3 %	26,7 %

1	Pensa sobre o futuro da empresa e analisa as possíveis oportunidades e ameaças.	0	1	0	0	0	1	3	4	1
2	Pensa em objetivos para a empresa.	0	1	0	0	1	1	2	4	1
3	Escolhe alternativas para se alcançar os objetivos da empresa.	0	1	0	1	0	1	2	3	2
	Função Organização	0%	0%	13%	20%	20%	7%	40%	66,7%	33,3%
4	Contrata pessoal, define atribuições e responsabilidades para a execução das tarefas.	0	0	1	1	1	0	2	3	2
5	Define regras de conduta e de comportamento dos funcionários.	0	0	1	1	0	1	2	3	2
6	Distribui os bens materiais ou os recursos financeiros demandados por algum plano de ação da empresa.	0	0	0	1	2	0	2	4	1
	Função Liderança	0%	0%	0%	0%	7%	47%	47%	100,0%	0,0%
7	Decide e comunica aos subordinados a execução de planos ou de fluxos de trabalho.	0	0	0	0	0	3	2	5	0
8	Orienta e solicita providências aos funcionários.	0	0	0	0	0	3	2	5	0
9	Mantém contato com outras pessoas que não sejam subordinadas, sejam elas clientes, fornecedores, consultores, prestadores de serviço ou pares.	0	0	0	0	1	1	3	5	0
	Função Controle	0%	0%	0%	0%	13%	53%	33%	100,0%	0,0%
10	Avalia a execução das atividades.	0	0	0	0	1	3	1	5	0
11	Avalia os motivos dos desvios na execução das atividades e supre com informações as demais áreas da organização.	0	0	0	0	0	4	1	5	0
12	Percorre rotineiramente os setores da empresa	0	0	0	0	1	1	3	5	0

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

As funções mais realizadas pelos gestores são controle e liderança. A função de liderança configura-se com o alto uso e demonstra que os gestores comunicam-se com seus

subordinados ao mesmo tempo em que os motivam a darem o melhor desempenho. Em relação à função controle, os gestores estão atentos para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas.

As funções de organização e planejamento tiveram suas pontuações baixas, isso acontece uma vez que tais funções são delegadas ou desempenhadas em maior parte pelos funcionários da incubadora. Isto demonstra que o trabalho do gerente das incubadoras que fizeram parte desse estudo é descentralizado.

4.4 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DOS GESTORES DE EMPRESAS INCUBADAS

Foi constatado que as funções administrativas predominantes nas rotinas de trabalho dos empresários incubados, que fizeram parte desse estudo, são as funções de planejamento e de liderança. Tais funções também estão presentes como predominantes nos estudos de Oliveira *et al.* (2015) sobre o trabalho dos dirigentes de pequeno porte do setor metal-mecânico. A seguir, por intermédio da tabela 4, podem ser observadas as funções administrativas mais e menos realizadas pelos gestores de empresa incubada.

Tabela 4 - Funções gestores de empresas incubadas.

QUESTIONÁRIO DA ROTINA DE TRABALHO DIÁRIO		1	2	3	4	5	6	7		
	Na sua rotina de trabalho, você:	Muito raramente	Raramente	Ocasionalmente	Não Realiza	Várias vezes	Frequentemente	Muito Frequente	Mai s	Men os e não realiz a
	Função Planejamento	0 %	0 %	0 %	0%	13%	15 %	7 2 %	100 %	0.0%
1	Pensa sobre o futuro da empresa e analisa as possíveis oportunidades e ameaças.	0	0	0	0	2	1	1 0	13	0
2	Pensa em objetivos para a empresa.	0	0	0	0	1	3	9	13	0
3	Escolhe alternativas para se alcançar os objetivos da empresa.	0	0	0	0	2	2	9	13	0

	Função Organização	0%	3%	8%	10%	28%	21%	31%	79.5%	20.5%
4	Contrata pessoal, define atribuições e responsabilidades para a execução das tarefas.	0	1	0	1	3	1	7	11	2
5	Define regras de conduta e de comportamento dos funcionários.	0	0	1	1	5	3	3	11	2
6	Distribui os bens materiais ou os recursos financeiros demandados por algum plano de ação da empresa.	0	0	2	2	3	4	2	9	4
	Função Liderança	0%	0%	0%	0%	13%	46%	41%	100%	0.0%
7	Decide e comunica aos subordinados a execução de planos ou de fluxos de trabalho.	0	0	0	0	2	8	3	13	0
8	Orienta e solicita providências aos funcionários.	0	0	0	0	3	8	2	13	0
9	Mantém contato com outras pessoas que não sejam subordinadas, sejam elas clientes, fornecedores, consultores, prestadores de serviço ou pares.	0	0	0	0	0	2	11	13	0
	Função Controle	0%	0%	0%	8%	5%	36%	51%	92.3%	7.7%
10	Avalia a execução das atividades.	0	0	0	1	1	6	5	12	1
11	Avalia os motivos dos desvios na execução das atividades e supre com informações as demais áreas da organização.	0	0	0	1	0	7	5	12	1
12	Percorre rotineiramente os setores da empresa	0	0	0	1	1	1	10	12	1

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa (2017).

Seguindo a descrição de planejamento dada por Motta e Vasconcelos (2006). os empresários estão empenhados em estabelecer objetivos e estratégias, prever eventos, problemas e relacionamentos futuros e buscam por melhores alternativas para alcançar as metas desejadas.

Quanto à liderança, infere-se que os dirigentes desempenham suas atividades através

de orientações sobre a execução do trabalho passadas para os colaboradores. Isso não significa que o trabalho dos empresários é descentralizado, pois as atividades são desempenhadas em maior parte por eles. Esse fator também é visível em empresas de pequeno porte estudadas por Rosim (2013). Ou seja, gerentes de microempresas incubadas e de pequenas empresas, fora de um sistema de incubação, têm seus trabalhos centralizados na sua própria pessoa.

É observável que as atividades inerentes às funções do administrador são realizadas em alto grau pelos empresários. Essa mesma observação vai ao encontro dos achados por intermédio da pesquisa de Oliveira (2010) com dirigentes de pequenas empresas. Oliveira *et al.* (2015) também identificaram na rotina dos gerentes de micro a médias empresas o uso predominante da função planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho consistiu em identificar os papéis realizados por gestores de incubadoras e empresas incubadas, à luz dos estudos de Mintzberg sobre a natureza do trabalho gerencial, bem como as funções administrativas desempenhadas por eles. Para a realização do objetivo central deste trabalho, os seguintes objetivos específicos se fizeram necessários: (a) destacar o papel mais e menos realizado pelos gestores de incubadoras e de empresas incubadas; e (b) destacar as funções mais e menos desempenhadas pelos gestores de incubadoras e de empresas incubadas.

Estudar o perfil do gerente de incubadora, a postura de liderança, bem como os papéis desenvolvidos por estes é de suma relevância para o ambiente dos negócios tanto da própria incubadora quanto para as empresas incubadas. Uma vez que o perfil adequado do líder e os papéis por ele desenvolvidos são relevantes para o bom desempenho dos empreendimentos dos incubados e da própria incubadora. O perfil dos gerentes dos empreendimentos incubados, conforme os estudos dos papéis desempenhados pelos líderes, também impacta nos resultados organizacionais (RITTER; BESSI; FREZZA, 2015; SILVA *et al.*, 2012).

Nesta pesquisa, por meio de uma abordagem quantitativa, foram entrevistados cinco gestores de incubadoras, bem como treze gestores de empresas incubadas. O convite para participação nesta pesquisa foi extensivo a todos os gestores de incubadoras do estado.

Importante ressaltar que três gestores não pertenceram ao universo estudo. Dois alegaram que estavam vivenciando um processo de reestruturação administrativa e um salientou que a incubadora que gerenciava estava inativa há praticamente 12 meses.

Foi possível constatar a viabilidade de se pesquisar os papéis e funções dos gestores conjuntamente, ao invés de estudá-las separadamente, como a maior parte das pesquisas. Tal fato também foi identificado no estudo de Oliveira *et al* (2015).

Os papéis gerencias e as funções administrativas possibilitaram compreender o trabalho de gerentes dentro de incubadoras de empresas. Os resultados ressaltam que com relação à abordagem dos papéis proposta por Mintzberg (1990), foi possível constatar que o papel mais realizado pelos gerentes das incubadoras pesquisadas foi o de monitor, seguido pelo papel de líder, de contato, e de disseminador. Assim, infere-se que os diretores desempenham os papéis interpessoais e informacionais com maior regularidade. A respeito dos papéis menos destacados ressaltam-se os de decisão tais como solucionador de distúrbios, seguido do papel de alocador de recursos, e negociador.

Junto aos papéis são desempenhadas algumas funções exatamente nessa ordem de importância para os pesquisados: controle, liderança, planejamento e organização. Tais constatações, para o campo organizacional, elucidam demandas acerca dos processos de capacitação e desenvolvimento de novos gestores, uma vez que, os papeis aqui não citados como de maior destaque possam ser melhor trabalhados.

No que diz respeito aos gerentes das empresas incubadas, os papéis mais citados são os de líder, seguindo pelo papel de empreendedor, contato e alocador de recursos. Assim, entende-se que os gestores das empresas incubadas desempenham mais os papéis interpessoais e de decisão. Já em relação aos papéis menos citados, pode-se destacar o de solucionador de distúrbios, representante e porta-voz. As funções administrativas desempenhadas por eles configuraram-se na ordem de planejamento, liderança, controle e organização. Cabe ressaltar que a função planejamento esteve em maior evidência tanto na rotina dos microempresários instalados numa incubadora quanto no trabalho de pequenos empresários entrevistados por Oliveira *et al* (2015).

Objetivando aprofundar a pesquisa realizada recomenda-se que o estudo dos papéis

desenvolvidos pelos gerentes de incubadoras e de empresas incubadas seja realizado em âmbito nacional, a fim de identificar diferenças e/ou similaridades em diferentes regiões, bem como que seja levada em consideração, a variável de tempo de incubação, pressupondo-se que a maturidade da organização pode afetar a realização dos papéis desempenhados pelos seus gestores.

REFERÊNCIAS

ADKINS, D. Five “musts” for business incubator success. President & CEO, National Business Incubation Association. **Economic Development America**, p. 19-21, 2007.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores; SEBRAE. **Estudo de impacto econômico**: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, 2016. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016Estudo_ANPROTEC_v6.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

BARBOSA, E. P.; BICHARA, J. DA S. Bioindústria, inovação e desenvolvimento: uma análise para o Estado do Amazonas. **RECED - Revista Eletrônica Ciência e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, p. 12–32, 2015.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B. KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARROLL, S. J.; GILLEN, D. J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 38-51, jan. 1987.

CASTRO, P. K. L. B. de; SILVA, F. M. V. da. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 71-85, July 2017. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/478>>. Acesso em: 16 jul. 2017. doi:<https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p71-85.478>.

COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2001.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio

porte. 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FILHO, S. A.; SILVA, C. G. N.; BIGI, M. F. M. **Bioprospecção e biotecnologia**. Parcerias Estratégicas. Brasília, DF. v.19, n. 38, p. 45-80. Junho 2014.

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

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**: Elsevier. n. 25, p. 111-121, 2005.

HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 1, p. 88-115, Jan. 1986.

InBIA. **What are business incubators?** Disponível em:

<<https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>> . Acesso em: 19 abr. 2018.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, p. 145-160, march/april, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOCUS: Ambiente da inovação brasileira. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), n. 82, 2016. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/Anprotec_Locus_82_site.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

MADRUGA, Sergio Rossi; COLOSSI, Nelson; BIAZUS, Cleber Augusto. Funções e competências gerenciais do contador. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p.182-191, abr. 2016. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/21282/pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Publicado em 2000.

Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/Temas/Desenv/Manual-Incubadoras.pdf> >. Acesso em: 27 ago. 2014.

MEDEIROS, C. R. O.; WIMMERSBERGER, D. A.; MIRANDA, R. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 86-122, 2015.

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.

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, mar./apr. 1990.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973.

MOREIRA, J. H. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S.; FERRAUDO, A. S. O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser descrito pelos papéis do administrador? **Revista de Negócios**, v. 15, n. 3, p. 49-66, 2010.

OLIVEIRA, Jair de. **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa**: proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos - SP. 2010. 300 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-09082010-112110/publico/JairOliveira.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

OLIVEIRA, Jair et al. Managerial styles of small business owners: a study based on the organizational life cycle and on concepts concerning managers' functions and roles. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 17, n. 57, p.1279-1299, nov. 2015.

PETERSON, M. W. et al. **Improving academic management**: a handbook of planning and institutional research. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, F. S.; SANTOS, M. V. N.; BARBOSA, C. F. Fatores que contribuem para o sucesso de empresas de base tecnológica: um estudo multicase em incubadoras de Pernambuco. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios - REEN**, Florianópolis, v.9, n.2, 2016.

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 - Mato Grosso – Brasil. **Anais...** Cuiabá: ANPROTEC, 2015.

ROSIM, Daniela. **Trabalho do dirigente e desempenho da pequena empresa**: estudo de casos em empresas do setor metal-mecânico. 2013. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: <doi:10.11606/D.18.2013.tde-12092013-103324>. Acesso em: 16 jul. 2017.

SEBRAE (Brasil) (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DIEESE, 2013.

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

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

STAMATOVIC, M. **Business incubator factor of economic growth in Serbia**. In: HANIC, Hasan et al. Economic growth and development of Serbia new model. Belgrade: Institute of Economic Sciences, 2010. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8439&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VEDOVELLO, C. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 273-300, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.