

# O papel do gerente e sua percepção do ambiente cultural em uma incubadora de empresas: leitura de um caso a partir da abordagem etnográfica

Fernando José Avancini Schenatto (PPGEP/UFSC)

Édio Polacinski (PPGEP/UFSC)

Aline França de Abreu (PPGEP/UFSC)

## Resumo

*As incubadoras de empresas são ambientes onde, tipicamente, a inovação é fator preponderante, pois é nela que reside o principal diferencial competitivo das empresas em desenvolvimento. Na interação com esses empreendimentos, o gerente da incubadora assume papel central na definição de estratégias e articulação de iniciativas, de modo que sua liderança é marcante na construção da cultura organizacional. Assim, este trabalho aborda a descrição do ambiente cultural de uma incubadora de empresas brasileira, a partir da visão de seu líder, de modo a permitir a compreensão de alguns processos e símbolos utilizados naquele contexto. Para tanto, desencadeou-se uma pesquisa etnográfica, com dados coletados por entrevistas e observação participante, a partir dos quais foi feita análise em profundidade. Os resultados enfatizam, dentre outros aspectos, o esforço de cooperação existente entre gerente, empresários e colaboradores internos e externos à incubadora; o envolvimento profissional e emocional do gerente para com os empreendimentos incubados e seus proprietários; o formalismo presente nos processos gerenciais, associado à descontração no ambiente de trabalho e nas relações; o fator tecnologia presente no discurso e no dia-a-dia; e a motivação do gerente em crescer profissionalmente atuando numa iniciativa indutora de desenvolvimento regional sustentável. Palavras chave: Incubadora de empresas, gerente de incubadora, liderança, etnografia.*

## 1 Introdução

A liderança, como uma das manifestações comportamentais verificadas nas organizações, tem sido amplamente estudada e discutida, na tentativa de compreender que fatores a estimulam e como obter o melhor proveito de sua ocorrência na gestão de projetos e ações organizacionais.

No escopo das ciências sociais, o agir do líder merece lugar destacado nos estudos de pesquisadores, uma vez que influencia, em grande parte, o modo como as relações sociais se constroem e a dinâmica pela qual uma cultura é definida.

Desse modo, retratar a visão de um líder sobre a cena cultural em que atua, seus valores, suas percepções, pode levar não só a uma melhor compreensão das razões pelas quais uma organização apresenta determinados comportamentos, inclusive o momento em que eles ocorrem, como também pode conduzir a melhores *insights* sobre como lidar com essas variáveis.

A explicitação desse conhecimento cultural, tácito por natureza, poderá oferecer à organização oportunidades de buscar melhores práticas e de induzir mudanças comportamentais, de modo a conduzi-la a resultados mais satisfatórios e alinhados com a sua missão e visão.

Essa tem sido uma preocupação constante no contexto das incubadoras de empresas, que há muito são vistas como lócus de inovação. Embora haja quem questione sua eficácia estrutural no Brasil, há exemplos incontestes de sucesso desses empreendimentos, que resultam tanto na consolidação de empresas inovadoras como na indução de desenvolvimento regional sustentado.

Tendo em mente essas questões, este trabalho objetiva compreender, a partir do método etnográfico, o ambiente cultural e o papel do líder em uma incubadora de empresas, verificando como as relações sociais se estabelecem e suas implicações no desempenho organizacional.

A relevância desta abordagem encontra-se no fato de que a grande maioria dos estudos desencadeados nas incubadoras de empresas enfoca seus resultados em termos de sucesso dos empreendimentos apoiados, analisando aspectos como os instrumentos de apoio oferecidos, os investimentos realizados e o perfil dos empreendedores. Uma abordagem interpretativista, a partir da leitura do líder acerca da cultura organizacional, é

capaz de evidenciar aspectos subjetivos dos processos desenvolvidos ou subjacentes às relações estabelecidas e que influenciam sobremaneira na construção de um ambiente favorável à dinâmica da inovação e no sucesso das iniciativas realizadas, tanto pelas empresas, de forma independente, quanto pela própria incubadora.

## 2 Fundamentação teórica

Neste tópico se apresenta, de forma sumária, os dois pilares de sustentação desta pesquisa, envolvendo liderança e gerenciamento de incubadoras de empresa.

### 2.1 Liderança e seu espaço nas organizações

A discussão sobre como a liderança surge é ampla e remete a várias décadas de trabalhos sobre o tema. Algumas teorias apontam que a liderança é uma habilidade inata do indivíduo, carismático por natureza; ao passo que outras, argumentam sobre a formação de líderes, a partir de processos comportamentais. Goleman (*apud* Quintanella e Souza, 2006) pondera que, atualmente, acredita-se que ambas as possibilidades são verdadeiras.

É senso comum a compreensão de que o papel e/ou desempenho de um líder exerce forte influência nos resultados atingidos por uma organização, na medida em que este consegue mobilizar os recursos necessários para que ações alinhadas aos objetivos organizacionais sejam empreendidas com eficiência.

Nessa ótica, Heifetz (1994) entende a liderança como um processo onde um líder mobiliza pessoas para enfrentar e buscar resolver problemas, de modo que o sucesso depende dos esforços de todos. Para o autor, liderança é mais do que influenciar, implica em administrar conflitos.

No tema vinculado a este trabalho, essa perspectiva torna-se bastante importante uma vez que, além dos objetivos organizacionais da incubadora, no qual todos os agentes estão envolvidos, há interesses particulares das empresas incubadas, que não necessariamente serão compartilhados e/ou negociados, podendo, eventualmente, ser conflitantes. Nestes casos, o líder deverá administrar essa questão para evitar maiores desgastes e não comprometer o ambiente e o sucesso de sua organização.

Uma vez que no contexto das incubadoras de empresas a relação entre empreendedor e gerente não é de subordinação, embora haja regras contratuais claras, a capacidade de influência do gerente torna-se bastante variável, conforme as fontes de poder que possui e o quanto está disposto a utilizá-las. Esta é a perspectiva de Yukl (1998), quando discute algumas formas de exercer o poder e as conseqüências decorrentes dessa escolha.

Já segundo Kotter (1994), o trabalho do líder está fundamentado também no desenvolvimento de uma cultura. Sob esse mesmo enfoque, Quintanella e Souza (2006, p.3) argumentam ainda que “perceber como o líder se transforma em um elo de ligação entre a cultura organizacional e os liderados possibilitaria entender como promover o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico.” É com esta visão que transcorre a seqüência das discussões.

### 2.2 As incubadoras de empresas e o papel do gerente

No final da década de 50 surgia nos Estados Unidos o primeiro modelo de incubadora de empresas no mundo. A partir daí, uma grande ferramenta de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo inovador começava a ser moldada, tomar força e ganhar corpo, espalhando-se por muitos países. Trinta anos depois, em 1980, o Brasil ganhou suas primeiras incubadoras, criadas como meio de transformação da pesquisa científica desenvolvida nas universidades e centros de tecnologia em setores mais dinâmicos da economia brasileira (ANPROTEC, 2006a).

Entre o final dos anos 80 e o início dos anos 90 houve um alinhamento favorável das condições para o desenvolvimento das incubadoras. Foi a época da busca por tecnologias que incorporassem taxas cada vez mais altas de conhecimento, a consciência da necessidade de empreender e o amadurecimento de algumas instituições de pesquisa e universidades em relação ao tema.

A crescente solidez do movimento gerou, no Brasil, um conjunto de incubadoras que hoje constituem um padrão de referência interna e externa e ampliou o engajamento e comprometimento das entidades parceiras, passando a ser vistas como alternativas para o desenvolvimento econômico (ANPROTEC, 2006b).

Assim, segundo a ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, “as incubadoras são ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infraestrutura para amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar idéias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.” (ANPROTEC, 2007).

Nesse cenário, o gerente é o agente responsável pelo funcionamento da incubadora e pela utilização do conhecimento científico, profissional e prático para o desenvolvimento de empresas inovadoras e para a criação de cultura empreendedora (MIDI Tecnológico, 2007).

Para Moraes (1998), o gerente de incubadora deve ter aptidão para apoiar os empresários em suas dificuldades técnicas, gerenciais e até pessoais. Não raramente a relação gerente–empresários é de amizade sólida, em que ambos atuam como “cúmplices” e “confessores”. Destaca-se, ainda, que ele deve possuir características empreendedoras bem desenvolvidas.

Esse último aspecto é relevante na medida em que o gerente, na maioria dos casos, interage diretamente com empreendedores de negócios, liderando-os. A falta de compreensão do comportamento dessas pessoas, ou mesmo um agir na contra-mão dos valores e atitudes vistos como aceitáveis por essas pessoas, diminuiria a atratividade inter-pessoal do gerente, reduzindo sua capacidade de influência na organização e sua autoridade sobre os empresários.

Além disso, como é verificado em diversas experiências de incubação, os gerentes são indivíduos bem relacionados e influentes no contexto social a que pertencem, apresentando facilidade em transitar por diversas situações e ambientes. Também se destaca sua capacidade de articulação interinstitucional, tanto por ser esta a origem de muitas incubadoras no Brasil, quanto pela sua vocação e necessidade de inserção em um sistema de desenvolvimento regional sustentado, que busca induzir e implementar.

### 3 Metodologia da pesquisa

Tomando como ponto de partida uma leitura interpretativista da realidade (Morgan, 1980), na qual se considera que esta é construída socialmente, a partir de experiências subjetivas e intersubjetivas, este trabalho constitui-se numa pesquisa de natureza aplicada e de finalidade descritiva, de caráter exploratório (Silva; Menezes, 2005).

Conforme discutido por Morgan e Smircich (1980), releva considerar os aspectos ontológicos e epistemológicos nas ciências sociais. Assim, a abordagem qualitativa adotada, uma vez que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são inerentes aos objetivos propostos, encontra respaldo no interacionismo simbólico. Conforme afirmam Sandstrom, Martin e Fine (2006, p. 1), “o interacionismo simbólico ocupa-se em entender o significado que as pessoas atribuem a ações e eventos e compreender como esses significados são construídos e negociados”. O que se busca, então, é compreender padrões de construção e uso de linguagem simbólica.

O estudo aborda a liderança exercida pelo gerente de negócios de uma incubadora de negócios, doravante denominada pelo nome fictício DELTA, Sr. Souza (também fictício). Esta organização constitui-se numa incubadora de empresas de base tecnológica brasileira.

Dessa forma, o método etnográfico apresentado por Spradley (1980) constitui-se uma poderosa abordagem sobre o problema. Nele, o pesquisador busca descrever um “terreno cultural” (Spradley, 1980), esvaziando-se de si mesmo, sua cultura e valores, e imergindo no ponto de vista e contexto social do pesquisado, lócus de identificação, inclusive, das questões de pesquisa.

Para tanto, as técnicas utilizadas envolvem observação participante (Spradley, 1980) e entrevista etnográfica (Spradley, 1979). Ambas permitem uma ampla coleta e registro de dados de campo, tanto de conhecimentos explicitados pelo informante etnográfico como de outros fatores associados a ele, mesmo que não explicitados ou subjetivos. Uma classificação desses fatores, que envolvem ambiente físico, artefatos culturais e sentimentos, dentre outros, é dada por Spradley (1980, p. 8).

Nesse processo, foram realizadas três entrevistas com o gerente, entre Abril e Junho de 2007, associadas a observações intensivas, a partir das quais procedeu-se análise de domínio, taxonômica, componencial e de tema.

### 4 A Etnografia

“Indo em direção ao Norte, logo passando o viaduto você já vai ver a placa do Parque. É ali que fica a DELTA”. Foi assim que Souza indicou o acesso às instalações da incubadora. Realmente é o que se encontra. Entrando no Parque, um condomínio de empresas de desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços intensivos em tecnologia, já se percebe a organização existente como conceito incorporado. Placas de sinalização abundantes e bem visíveis, bom calçamento da rua, prédios bem conservados e jardins bem cuidados traduzem o esforço de zelo e profissionalismo.

À medida que se transita pela rua que permeia o Parque uma preocupação vem vindo à mente, e se confirma na chegada ao DELTA, último prédio: onde estacionar? Há carros por todo lado: nas áreas permitidas das ruas (e diga-se que em áreas não permitidas também há); nos estacionamentos dos prédios; nas poucas áreas livres do condomínio ... enfim, um pequeno contratempo para o visitante. Problema maior para os que freqüentam diariamente o local.

De qualquer forma, nada que uma pequena espera não resolva. O fluxo de pessoas entrando e saindo dos prédios, especificamente da incubadora, é intenso. Não demora se consegue a vaga tão disputada. Mas seja rápido ...

Entrando no prédio, é imediata a visualização do painel indicativo das empresas incubadas, com sua localização, andar por andar, além das garagens e locais de outros serviços, mais uma demonstração de organização. Junto dele uma outra placa, fazendo referência aos membros do Conselho da DELTA. Logo abaixo, como que numa forma de prestar satisfação tanto ao Conselho quanto às comunidades interna e visitante, um certificado e troféu de “Incubadora do Ano”, prêmio conferido pela ANPROTEC em anos anteriores.

Um último elemento de destaque, com características bem diferentes dos anteriores, é um painel eletrônico indicativo da incidência de radiação ultravioleta no local. Ora, qualquer um há de convir que isso não é comum de se encontrar. Daí já se tem uma melhor percepção do que é exatamente aquele local. A tecnologia começa a se mostrar como parte inseparável da DELTA. Ela é desenvolvida, comprada, vendida e utilizada; rotina diária.

Muitas pessoas transitam por essa área de acesso público. Empresários; prestadores de serviço; funcionários da DELTA, denunciados por seus crachás; o pessoal da limpeza, trabalhando com seus uniformes impecáveis; e, é claro, alguns mais anônimos que aproveitam para utilizar a estrutura disponível de banco, correios e restaurante.

Ouve-se algumas vozes passando: “não, diga que não vou poder esperar ...”; “pois então cara, e eu também acho que é um bom momento para fechar esse contrato ...”. É a onipresença do telefone celular. Paciência! Bem ou mal, ele está por toda parte.

Enfim a recepção. - Bom dia! Diz cordialmente a secretária deixando de lado o computador. O atendimento é ágil e surpreende ver como ela consegue consultar rapidamente no sistema eletrônico, a partir da identificação do interlocutor, o que este procura no prédio, se há evento agendado em seu nome ou não. É feito um cadastramento com informações mínimas do visitante, que logo ganha seu crachá. Sabe-se de imediato que em breve essa simpática colaboradora terá que ser temporariamente substituída. Impossível não reparar no efeito proeminente de uma gestação de 7 meses.

O caminho para a sala da gerência é curto. Pavimento térreo, passando os elevadores, próximo do olhar de todos. Souza não faz questão nenhuma de se esconder. As portas abertas revelam a facilidade de acesso à sua secretária, que não se impõe como barreira, mas como facilitadora. Quando a intervenção não é necessária, sua presença passa praticamente despercebida, exceto pelo discreto sorriso acolhedor.

Descrições à parte, é hora de mergulhar no mundo das incubadoras. Sim, é um mundo! Origens, desenvolvimento, pessoas, processos, conquistas, desafios, futuro ... e, claro, inovação é o que passa pela cabeça de quem o habita. Pelo entusiasmo de Souza quando fala do assunto dá mesmo vontade de aventurar-se por ele.

#### **4.1 O contexto da incubadora e suas motivações**

No Brasil, as incubadoras de empresas nasceram na década de 80, sendo a DELTA uma das primeiras, como dito orgulhosamente por Souza enquanto mostra o certificado de mérito nacional conferido pela ANPROTEC.

No caso da DELTA, tudo nasceu da motivação das universidades locais em deixarem de ser exportadoras de mão-de-obra e alterarem a realidade econômica da região, gerando renda sem chaminé e esgoto.

Apesar da intenção nobre, não havia somente flores no caminho. Desde o início se percebeu a dificuldade de sensibilizar os demais agentes relevantes para agregar-se à iniciativa. Um dos reflexos disso foi a disputa de interesses na alocação de área para o Parque, uma vez que envolvia questões econômicas, políticas, de caráter urbanístico e até ambiental.

Dia-a-dia, reunião a reunião, arestas foram aparadas de modo que, envolvendo a Fundação gestora da DELTA, a Universidade Federal e o Governo do Estado, dentre outros, o Parque foi inaugurado em 1993 e ocupado, efetivamente, em 1995. Falar disso para Souza é fácil, afinal de contas já são quase 22 anos trabalhando na DELTA, sendo 15 como gerente.

Hoje, a meta desses parceiros continua sendo transformar idéias em realidade, a partir da seleção de bons projetos para a incubadora.

Dentre as diversas entidades relacionadas, compõem o Conselho da DELTA uma associação de área tecnológica específica; associação de categoria profissional; bancos de fomento ao desenvolvimento; Federação da Indústria; Prefeitura Municipal; fundação de apoio à pesquisa; SEBRAE; Universidade Federal; dois representantes das empresas incubadas; e o diretor executivo da DELTA, representando também a Fundação gestora.

Este conselho é o órgão máximo de gestão da DELTA, ao qual Souza se reporta para as principais decisões e pelo qual é apoiado em diversas atividades. Claro, há motivações também para esses representantes desejarem ser conselheiros: participar da administração das empresas é uma delas, obviamente, além do objetivo coletivo de ver o crescimento da Instituição, vê-la dar resultado e promover desenvolvimento regional.

O Conselho não é só deliberativo, é um conselho de gestão mesmo! Está ali pra fazer a empresa crescer. Ele sabe o que está fazendo! Essa do conselho ser participativo, de acompanhar, isso é fundamental! Realmente, a gente vê muitos conselhos que não são assim. Mas aqui na DELTA é uma força que nós temos. (Souza)

Com toda essa sinergia, desde 1994 a DELTA já é auto-sustentável, um desafio até hoje para a maioria das incubadoras. Manter sua estrutura e operações com recursos próprios é uma conquista que o diferenciou, tornando-o o “patinho feio” entre seus pares, tão somente por ser diferente. O que muda, neste caso, é que a DELTA sempre soube que era o cisne!

Apoiando a criação e crescimento de empreendimentos de base tecnológica, especialmente em TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação, a DELTA tem gerado emprego e renda em seu município, mantendo seu foco principal no desenvolvimento regional. Essa iniciativa já é tão significativa que hoje já se pode dizer que o PIB relacionado à TIC já supera o de turismo. “Isso decore de ação pensada”, ressalta Souza. Sem dúvida este é um resultado importante para uma região com poucas possibilidades de desenvolvimento industrial.

Alguns números importantes incluem as 47 empresas que já passaram pela incubadora e as 40 atualmente incubadas, que geram cerca de 700 empregos diretos, muitos de alto valor.

Com esses dados esclarecedores, é fácil perceber o quanto a DELTA se justifica no seu contexto sócio-econômico. Para Souza, o caráter público dessa iniciativa é essencial, o que o leva a um questionamento: “Se há impacto por que não se consegue mais investimento?”

É possível imaginar algumas respostas. Falta de conhecimento, generalizações, prioridades, interesses na formulação de políticas ... aliás, há, efetivamente, políticas? Quem sabe um dia elas venham à tona!

#### **4.2 O ambiente cultural na DELTA**

Para a equipe de uma incubadora, dar conta do recado não é fácil, afinal, além de lidar com pessoas e com sistemas de gestão, o desafio reside em fazer as empresas incubadas crescerem sem perder de vista que a DELTA também é um negócio, e que deve dar resultados satisfatórios ao Conselho e à sociedade.

Dessa forma, ambientes e pessoas são preparados para isso. Já na recepção há um painel indicativo de ocupação das salas de treinamento, sala de reuniões e auditório. Nesses ambientes ocorrem eventos variados: consultoria e treinamento para as empresas; planejamento estratégico das mesmas; atendimento de visitantes; e muitas, muitas reuniões de negócios.

Obviamente o uso dessa estrutura requer organização. Para isso há procedimentos e formulários, tudo explicitado no Manual do Colaborador, Normas de Acesso e Regimento Interno. Esses documentos devem ter sido feitos com cuidado mesmo, pelo tanto que outras incubadoras pedem a Souza que os compartilhe .... Sorte deles que não encontram restrições a isso. Só vai junto o alerta de que é necessário adaptá-los a cada caso.

Eu acho que essa minha separação, ter um prédio pra minha incubadora, me ajuda a administrar porque as outras incubadoras às vezes estão dentro da universidade, estão dentro da Prefeitura. (...) A DELTA está 24h no ar (...) e assim eu não tenho que estar dentro de outro regimento. (Souza)

As empresas ficam distribuídas no prédio, em diversos andares. Nem as garagens escapam. Na verdade esses pavimentos foram especialmente preparados para abrigar empresas que exigissem equipamentos pesados.

Essa é uma necessidade particular. E quantas outras há? Nem é bom pensar! Os empresários choram demais! Eles formam uma categoria *sui generis* e bem que Souza poderia ajudar a identificá-los, como se faz na biologia, classificando espécies. São tantos os nomes: o porta-voz, que representa; o olheiro, que denuncia; o braço-direito (esse sim é confiável); o freio-de-mão puxado, que não vai pra frente e ainda segura os outros; os ex-empresários, ainda bem que alguns agradecem pelo apoio recebido; o galinha-choca, que tanto esconde e protege seu negócio que ninguém o conhece; o que trabalha 25 horas por dia na incubadora; e o da esquerda. Esse é interessante: se mete, briga ... não se contenta em ser empresário. O sonho dele é ser gerente da incubadora!

Em função dele foi criado até um formulário de reclamação. Chega uma hora que não é possível: reclamar até do sabor do refrigerante comprado em uma *auto-machine*, como se fosse culpa do gerente? É um concurso de originalidade mesmo. Aliás, se for transitar pelo corredor do terceiro andar não se assuste. O olheiro já delatou que é possível que se encontre por lá uma tartaruguinha amarrada por uma corda. Tomate, cenoura ... claro, ela não vai ficar sem comida. Em casa ficava estressada, coitada!

Os empresários se acham no direito de tudo. Lá vai o gerente orientar, ensinar, esclarecer e ... bem, puxar a orelha também faz parte. Evitar conflitos é tarefa quase diária e, em alguns casos, tirar um sócio da empresa pode ser necessário. É tanta reclamação, solicitação, sugestão ... não tem como ser democrático sempre!

Arranhar carro dos outros e sacanagens diversas já aconteceram. Diversas mesmo, o circuito interno de vídeo-segurança que o diga! Uns tentam furtar, outros doam equipamentos. Deixam e vão embora mesmo, fácil assim! Picuinha de corredor, então? Isso é comum. E isso tudo ocorre num ambiente com 80% dos freqüentadores com nível superior de formação acadêmica. Nada como a infalível natureza humana!

É passar o dia, uma semana pra tu veres o que acontece ... e não vê tudo. Todo dia é um dia diferente. (...) Por isso que a incubadora é uma coisa interessante. Não tem um dia igual ao outro. (Souza)

Fazer a empresa crescer com tudo isso? É possível sim! Além dos fatos curiosos, há muito trabalho, muito empenho, muita mobilização coletiva, e muito entrosamento também.

São constantes as auditorias, as reuniões de trabalho, as dicas trocadas com urgência quando a resposta deve ser imediata, as comemorações por conquistas importantes depois de ficar horas, dias, semanas, meses a fio trabalhando em um projeto.

Os projetos, aliás, são essenciais para as empresas. Eles integram uma variedade de formas de captar recursos. Já que o subsídio da incubadora é parcial e o acesso a bolsas de fontes de fomento tem sido cada vez mais escasso, os projetos que atendem editais públicos, como os Fundos Setoriais do Ministério de Ciência e Tecnologia e o Programa Juro Zero, são essenciais. Não que seja fácil ser aprovado, mas com o apoio de uma equipe que ajuda a desenvolver uma proposta bem focada nos objetivos do edital, a DELTA tem conseguido uma excelente taxa de aprovação. E lá vai o Souza de novo ajudar na defesa perante banca!

Conseguir investidor de capital de risco não é para qualquer um e vender produtos é parte do dia-a-dia de todos. Fale-se a verdade: nada como o “pai-trocínio” no início do empreendimento!

A incubadora também capta recursos por projetos. Além de cursos e treinamentos que oferece para o público externo a convite da ANPROTEC, suas consultorias para implantação de parques tecnológicos e incubadoras de empresas já são famosas no Brasil.

Eles provêem recursos que complementam o custeio de suas operações, aquisição de equipamentos e contratação de serviços. Além de equipamentos especializados, a estrutura básica tem que ser mantida e atualizada. O sistema de gestão informatizado, que inclui agenda e base de dados gerenciais, exige computadores em praticamente todos os postos de trabalho da equipe.

Esse, por sinal, é um ponto fundamental de uma incubadora: a equipe. A DELTA conta com 18 colaboradores, envolvendo secretariado, serviços gerais, assessoria de projetos, assessoria jurídica e contabilidade. É essencial que ela seja bem treinada para suas atividades e, devido a tantas situações imprevistas que ocorrem nesse ambiente, como os visitantes “figurões” que caem de pára-quadras na incubadora, ela deve ser como um camaleão, além de sempre buscar agradar a todos, como diferencial.

Claro, as visitas são constantes porque a DELTA é uma referência entre as incubadoras do Brasil e vive trabalhando em rede. Além dos parceiros formais que integram o Conselho, a incubadora se relaciona diariamente com outras instituições, muitas vezes em caráter comercial, mas, que se reconheça, a cultura vigente mesmo é a cooperação.

As interações com a ANPROTEC e a RECEPET<sup>1</sup> são prova disso. Troca de experiências, contribuições em definições estratégicas e operacionais, e trabalho em projetos coletivos exemplificam esse fato. SEBRAE, FINEP e CNPq, são outras instituições que vêm com bons olhos o posicionamento e os resultados da DELTA perante seus desafios, haja vista a taxa de aprovação que consegue nos projetos encaminhados a essas entidades.

Como parte do trabalho em rede, o repasse de documentos tem sido muito solicitado. Mas isso não basta. Convites para cursos e palestras vêm aos montes. Ainda, outros gerentes, ou postulantes ao cargo, procuram visitar a DELTA, passar alguns dias em estágio acompanhando como Souza atua em sua função e como supera os desafios. A isso é dada tanta importância que Souza já reserva dias específicos semanais para esses atendimentos. Deixar a agenda aberta seria impossível! Dessa forma a ocupação com atendimentos seria tanta que acabaria por inviabilizar outras atividades.

Com tanta procura, o atendimento não é exclusivamente pessoal. Para isso a tecnologia vem em socorro e não faltam opções de meios para interagir: e-mail, *news* das incubadoras; *mail-list* das redes; telefone. É praticamente um rodízio servido apressadamente.

Agora se entende melhor porque a equipe deve estar preparada. É responsabilidade de todos suprirem essas demandas, cumprindo processos administrativos e cultivando algumas atitudes essenciais.

Os processos administrativos ainda são o mais rotineiro e, diga-se, também o mais fácil. Muitas vezes é necessário celebrar contratos ou convênios, fazer prestação de contas ao Conselho, passar informações e relatórios para a superintendência da Fundação gestora e, claro, controlar o fluxo de caixa, afinal, como já foi dito, a DELTA é um negócio!

No entanto, é no cultivo de determinadas atitudes que reside o valor maior de uma equipe de qualidade. Se ninguém se esforçar não se vai muito longe, mas também é necessário direcionar esse esforço. O foco está nas parcerias, em trabalhar compartilhando e buscar o atalho, o desvio. É preciso descobrir um jeito melhor de fazer as coisas e se alguém já o achou, por que não segui-lo?

Nesse modo de agir é que se constrói a confiança entre a equipe e os empresários incubados: discutindo, dando dicas, entendendo seus produtos, avaliando-os e dando-lhes abertura e responsabilidade; enfim, mostrando resultado. É assim que se faz as empresas crescerem. Bom, tirar o cara da turbulência às vezes também ajuda!

Nisso está o segredo do sucesso da DELTA. Um sistema de gestão adequado para dar suporte às estratégias de auto-sustentação e a visão do seu processo de negócio estão claros e são reconhecidamente essenciais. Aliado a isso ainda existe o sentimento de “tocar como se fosse seu”. Com apropriação responsável, compartilhamento e um trabalho sério e dedicado na avaliação e aconselhamento das empresas, só pode dar certo mesmo!

### **4.3 O espaço de atuação do gerente**

“Aceita um cafezinho? Ou um chá?” É de se esperar que Souza use muito essas térmicas ao longo do dia. A jornada é longa, muitas vezes umas 9, até 11 horas diárias em função da incubadora. E será que dá conta? Bom, a ver pela sua mesa de trabalho, há muito sendo realizado ... e também muito a ser feito.

Estão bem à mão os últimos projetos elaborados, os documentos necessários no dia-a-dia, a agenda sempre na tela do computador, competindo por tempo de visualização com os e-mails. Ainda bem que os computadores são multi-tarefas como seus usuários!

Além das atividades estão as relações. Souza cumpre com sua regra de tratar a todos como se fossem seus melhores amigos. Colegas de trabalho; visitantes, conhecidos ou não; os tais “pára-quevistas”, todos são tratados com respeito, simpatia e uma boa dose de informalidade.

Muito embora sua sala seja compartilhada com o assessor de projetos e tenha uma aparência típica de escritórios (com mesas de trabalho, cadeiras, armários e um pequeno espaço para reuniões) o clima é amigável, como se fosse a sala de uma casa. E por que não, se Souza se sente em casa?

Porque a tua casa é isso aqui, porque tu passas mais tempo aqui do que em casa. Esse é o negócio. Se não estiver realizado, meu amigo, não tem como! (Souza)

A realização vem de diversos fatores. Claro que o retorno financeiro importa, mas não é o principal. Para outros talvez. Para Souza importa bem mais fazer o que gosta, ver as empresas se desenvolver e que tem um pedacinho dele lá dentro, a troca de amizade, divertir-se trabalhando.

Esse comportamento é contagiante e, associado à capacidade de saber lidar com o temperamento de cada um, conquista a confiança dos empresários. Tanto é que, por vezes, embora o local não tenha nada de eclesial, sua sala vira um confessionário.

Em vários momentos de angústia Souza é procurado como amigo, como conselheiro. São conflitos familiares, problemas financeiros, questões de saúde etc. Saber escutar o que for e tentar apoiar os incubados é importante.

Quando está livre para exercer suas funções prescritas, Souza ocupa-se em ir a reuniões, treinar e coordenar a equipe, avaliar as empresas, fazer e apresentar relatórios, enfim, tocar o dia-a-dia.

E lá estão os olheiros, esperando um deslize. Por isso o gerente deve sempre dar exemplo, cumprir regras, ter jogo de cintura para contornar impasses, saber administrar pessoas e até estar preparado pra briga, que por vezes é iminente. Já em outros momentos, melhor ter sangue de barata. Vale mais compreender que aquilo é um momento e não levar nada para o lado pessoal, relevar. Bom, ele também sabe o que é ser olheiro!

Para o gerenciamento de uma incubadora eu vejo que tem que ter visão, tem que ter estratégia, tem que ser humano. (Souza)

Com tudo isso, muitas vezes é necessário isolar-se para trabalhar em algo que exija mais concentração. Administrar o tempo e as atividades não é tarefa fácil, de modo que cultivar uma válvula de escape torna-se essencial.

Não estaria na hora de caminhar mais à beira mar? De aproveitar o gosto dos filhos pelo esporte e fazer-lhes companhia com mais frequência? Ora, seria tolice não perceber o sorriso orgulhoso estampado quando fala de seus filhos mostrando uma foto na estante. É bem verdade que ela já é um tanto antiga, mas está lá. Quem sabe uma nova, de toda família, poderia fazer companhia a ela?

A família se faz presente mesmo no cotidiano. Ora vejam, tem inclusive o privilégio de um telefone celular exclusivo! Só eles têm o número, e para este, o atendimento é 100%, seja a hora que for.

É natural, pois Souza também acaba se ausentando muito da cidade devido aos compromissos profissionais. A agenda é repleta de participação em eventos externos, convite para proferir palestras, apresentar e defender projetos (mais uma vez apoiando os empresários). Para muitos, isso pode ser um desafio, para o gerente de incubadora, diz Souza, isso tem que estar no sangue. É preciso saber lidar com o público, saber falar em público e estar atualizado.

Por isso que formar um bom gerente não é fácil. Leva tempo para que se conheça a história do movimento e da própria incubadora, para conhecer pessoas e estabelecer uma rede de contatos, para dominar os processos administrativos e poder falar com segurança sobre tudo que envolve tanto a incubadora como as empresas incubadas e seus produtos, mesmo que para isso seja preciso ler o que não gosta.

(...) não adianta tu botar uma incubadora, isso acontece muito no Brasil, e ficar trocando de gerente, de equipe, a cada 4 anos. Troca a administração, porque é político, ou o reitor da universidade mudou, e troca o cara da incubadora, isso é uma coisa que quebra ... tu não tem como manter uma estrutura interessante. (Souza)

Toca o telefone. É o chefe! Como não atendê-lo? Isso a qualquer hora, pois embora haja um velho e bom relacionamento, de respeito e confiança, sua agenda é ainda mais disputada. Quando ele liga, tem que atender.

Havendo um contratempo ou uma necessidade qualquer, ou muitas vezes tão somente por questão regimental, basta convocar reunião do Conselho. Para Souza, um fato que o ajuda a gerenciar é não ter a caneta na mão. Pode parecer restrição de autonomia, mas na verdade implica em não se comprometer em decisões delicadas,

que afetam diretamente seu relacionamento com os empresários. O Conselho decide, Souza executa. Aprovar novas empresas, excluir incubados e revisar/aprovar prestação de contas são casos típicos.

Interceder pelas empresas nessas situações é possível, mas o mais importante é prepará-las para que seus relatórios o façam por si só. Amizades à parte, a DELTA é um negócio.

É como ser o avô da empresa: educando, alimentando, mas também dizendo ao pai aquilo que está errado. Quando ouve a crítica o filho resmunga, discorda, rebela-se, mas com o tempo, em geral, percebe que a orientação estava correta. E como na casa de qualquer um, as vezes essas conversas ocorrem até durante o almoço, já que almoçar junto com os empresários, na DELTA, é um hábito quase diário.

Esse, aliás, é um bom momento para conviver com todos. Isso é importante. Lá se encontra empresários incubados; aqueles que já saíram da incubadora e estão com empresa no Parque; a equipe da DELTA; pessoal de fora, que por alguma razão está no prédio ... isso só como uma amostra. É o momento da pausa durante o dia, mas adivinhe o assunto principal: negócios! Se estiver pensando em almoçar lá só não esqueça de chegar cedo. A fila cresce rápido e logo está no saguão do prédio!

Até mesmo o trajeto para o restaurante dá uma boa idéia da procura pelo gerente, tantas são as vezes que Souza é abordado para qualquer eventualidade.

É, para alguém se aventurar no mundo das incubadoras, como gerente, é preciso ter visão e estratégia; estar antenado com tudo que acontece e, mais que isso; estar preparado para a mudança, pois ela é quase diária.

Incubadora realmente tem que ser pra desenvolvimento regional, tem que ter empresas, tem que ter pessoas. Uma incubadora sem universidade, laboratórios de pesquisa ou pessoas, a incubadora não existe. (...) Tem que ter criatividade dentro não só da incubadora, mas na própria equipe da incubadora. (...) Tecnologia e inovação fazem parte do dia-a-dia. (Souza)

Muitos são os adjetivos que podem ser associados à figura do gerente de uma incubadora. Vários já foram citados, mas para Souza, acima de tudo, ser gerente é tocar o negócio como se fosse seu e, por conta disso, é muito realizador.

Tantas coisas para dizer ainda ... tão pouco tempo ... que tal um almoço na DELTA para terminar essa conversa?

## 5 Considerações finais

O método etnográfico permite mergulhar em terrenos por vezes ainda não visitados na cultura estudada, trazendo à tona *insights* e sentimentos novos acerca daquele ambiente. Esvaziar-se de seus conceitos e percepções não se mostrou tarefa fácil para os pesquisadores, mas o estabelecimento de um bom *rappor*t com o informante veio em auxílio e foi essencial para o bom transcorrer do trabalho. Considerando o tempo disponível para a coleta de dados, não se pode afirmar que esta tenha sido uma etnografia realizada em profundidade, mas sim uma experiência etnográfica exploratória.

Os resultados da pesquisa enfatizam, dentre outros aspectos:

- o esforço de cooperação existente entre gerente, empresários e colaboradores internos e externos à incubadora. Tanto aqueles que freqüentam diariamente a DELTA, e fazem dela seu espaço de desenvolvimento profissional, como os colaboradores eventuais, demonstram estreita ligação quanto aos objetivos a serem alcançados nas ações da incubadora, em seu sentido mais amplo, esforçando-se, muitas vezes além do esperado, para realizar visões projetadas. Dessa forma, o apoio mútuo torna-se prática constante;
- o grande envolvimento profissional e emocional do gerente para com os empreendimentos incubados e seus proprietários. A perspectiva de sucesso do gerente passa pela condição de sucesso dos empresários apoiados pela incubadora. Por essa razão, o compartilhamento de uma visão comum gera uma ligação emocional intensa entre as partes;
- o formalismo presente nos processos gerenciais associado à descontração no ambiente de trabalho e nas relações. O profissionalismo e o cuidado com a gestão do conhecimento na incubadora implicam no mapeamento e documentação dos processos realizados, inclusive por facilitar sua repetição e levar ao

aprendizado. De qualquer forma, não é dado destaque à questão da hierarquia, mas sim no tratamento humano e profissional entre pessoas que se respeitam e se esforçam na busca por objetivos semelhantes;

- os fatores tecnologia e inovação presentes no discurso e no dia-a-dia. Desenvolvimento, uso e comercialização de tecnologia são competências inerentes às pessoas físicas e jurídicas relacionadas à DELTA. A inovação, como consequência dessas competências, é o desejo e o fator chave de sucesso dos empresários envolvidos e, portanto, da incubadora; e
- a motivação e a crença do gerente em crescer profissionalmente atuando numa iniciativa indutora de desenvolvimento regional sustentável. Saber-se participante de uma iniciativa dessa natureza, ocupando posição de destaque por seu esforço e competências, é fator de realização para o gerente, movendo-o sempre para a fronteira de suas possibilidades, tanto no que tange ao impacto que pode causar na região, como nas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que pode auferir.

Essa análise trás também um desejo de continuidade, tanto de aprofundar o trabalho, abordando novas frentes e novas fontes de informações na DELTA, quanto de ampliar seu escopo, envolvendo outras incubadoras no sentido de buscar uma melhor definição da cultura dessas organizações de modo mais abrangente.

Fica essa proposta, conforme sugestão também do informante, pela satisfação de ter investigado a cultura de sua organização, vendo emergir situações, a seu ver, interessantes, e o desejo de ampliar a compreensão do movimento nacional de incubação de empresas.

## Referências

- ANPROTEC. O que são as Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. Disponível em internet. <http://www.anprotec.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=79>. Acessado em 06/04/2007.
- ANPROTEC. Informativo Eletrônico do XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, n. 02, de 20 de Abril de 2006. [a]
- ANPROTEC. Informativo Eletrônico do XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, n. 06, de 31 de Julho de 2006. [b]
- HEIFETZ, R. *Leadership without easy answers*. Harvard University Press, 1994.
- KOTTER, J. P. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. SP: Makron Books, 1994. pp. 4-8
- MIDI TECNOLÓGICO. Glossário. Disponível em internet. <http://www.miditecnologico.com.br/glossario-modelo.php?letra=g>. Acessado em 06/04/2007.
- MORAIS, E. F. C. Entre a genialidade e o malabarismo. In: *As incubadoras de empresas - pelos seus gerentes*.
- SALOMÃO, J. R. (Org.). Brasília: ANPROTEC, 1998. p. 69-78.
- MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, 1980, pp. 605-622.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, 1980, pp. 491-500.
- QUINTELLA, H. L.; SOUZA, L. G. Estudo de campo do Alinhamento entre as Práticas de Liderança e a Cultura Organizacional na Daimler Chrysler do Brasil. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, v. 6, n. 14. Universidade Federal Fluminense, 2006. Disponível em internet. [http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq\\_V6\\_2006\\_14.doc](http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V6_2006_14.doc) Acessado em 06/04/2007.
- SANDSTROM, K. L.; MARTIN, D. D.; FINE, G. A. 2. Ed. *Symbols, selves and social reality*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company, 2006.
- SILVA, E.; MENEZES, E. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. 4a edição. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.
- SPRADLEY, J. P. *Participante observation*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.
- SPRADLEY, J. P. *The ethnographic interview*. Belmont (CA): Wadsworth, 1979.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

<sup>i</sup> Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos