

CONFIGURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INCUBADAS

CONFIGURATION OF PEOPLE MANAGEMENT IN COMPANIES INCUBATED

*Carlla Assunção Ferreira
Fabiula Meneguete Vides da Silva
Phillip Kelvin Lobo Bueno de Castro
Marcus Vinícius Torres de Almeida*

RESUMO: No Brasil, o surgimento das incubadoras ocorreu na década de 80, a partir de iniciativas junto a universidades e centros de pesquisa, financiadas especialmente pelo poder público. A ampliação de empresas incubadas tem demandado a adoção de práticas de gestão, tal como ocorre nas organizações maiores e melhores estruturadas. Particularmente, a gestão de pessoas é uma dimensão importante, uma vez que, para as organizações atingirem seus objetivos, dependem das pessoas envolvidas. O presente trabalho aborda a gestão de pessoas no contexto das organizações incubadas em uma universidade do estado do Amazonas-AM. O estudo caracteriza-se como descritivo-qualitativo; os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada aplicada a gestores de seis organizações incubadas e observados de forma qualitativa, com análise interpretativa. Constatou-se que as organizações pesquisadas não possuem área de recursos humanos estruturada, além de realizarem, de forma bastante incipiente e amadora, algumas atividades relacionadas à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; empresas incubadas; incubadoras; pessoas.

ABSTRACT: In Brazil, the emergence of incubators occurred in the mid-80 from initiatives with universities and research centers, especially financed by the government. The expansion of incubated companies has required the adoption of management practices such as occurs in larger and better structured organizations. Particularly the management of people is an important dimension, as for organizations achieve their goals depend on the people involved. This paper addresses the issue of people management in the context of the incubated organizations in a Amazonas State University-AM. The study is characterized as descriptive and qualitative; data were collected through semi-structured interviews with managers of six and incubated organizations observed qualitatively with interpretative analysis. It was found that in the group studied, the organizations do not have the human resources structured, and perform, in a quite incipient and amateur way, some activities related to people management.

Keywords: Human Resource Management; incubated companies; incubators; people.

1 INTRODUÇÃO

Incubadoras de empresas podem representar uma alternativa para um empresário empreender, ajudando-o no processo de criação e produção de um produto ou serviço. Preferencialmente, algumas incubadoras privilegiam a criação e produção de produtos que se caracterizam como inovadores ou que tragam em sua concepção inovação tecnológica.

No Brasil, o surgimento das incubadoras ocorreu em meados da década de 80, a partir de iniciativas desenvolvidas por universidades e centros de pesquisa, financiadas especialmente pelo poder público (ANPROTEC, 2011). A primeira incubadora no Brasil foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, estado de São Paulo, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico); posteriormente, foram inauguradas unidades em Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal (BRASIL, 2000).

Há variadas definições na literatura sobre o conceito de incubadoras de empresas, tornando, dessa forma, difícil sua definição. Vedovello e Figueiredo (2005) ressaltam que não existe uma definição única possível de ser utilizada em todos os parques de tecnologia e incubadoras de empresas, pelo fato de esses mecanismos apresentarem uma variedade muito grande em relação aos seus modelos.

Para Raupp e Beuren (2009), incubadoras representam um ambiente propício para o desenvolvimento de novos negócios, facilitam o acesso ao conhecimento e às entidades financiadoras. Grimaldi e Grandi (2005) reforçam a definição de incubadoras ressaltando que estas são um meio eficaz de ligação entre tecnologia, capital e *know-how*, em busca de alavancar o empreendedorismo, bem como motivar a criação de empresas e acelerar a exploração da tecnologia por meio de um espaço flexível e compartilhamento de equipamentos e serviços administrativos.

Diante da presente relevância das incubadoras no cenário socioeconômico, é necessário pensar formas de melhor geri-las. As iniciativas incubadas necessitam ter índices satisfatórios de gestão de pessoas para que seu desenvolvimento seja sustentável. Nesse sentido, pode-se citar como fatores primordiais: a capacitação contínua dos membros; a presença ou convênio com especialistas que possam dar suporte às empresas em gestão de pessoas, programas de voluntariado, além de corpo multidisciplinar; e envolvimento da comunidade acadêmica (PEÑA-VINCES et

al., 2011). Na perspectiva de Inomata et al. (2016), os investimentos/ações, tanto das incubadoras quanto das suas empresas incubadas, concentram-se fundamentalmente em componentes relacionados ao capital intelectual, quais sejam: pessoas, infraestrutura – física e de serviços – e *networking*.

Nesse contexto, questiona-se se essas organizações têm desenvolvido um modelo de gestão de pessoas compatível com sua realidade, bem como quais são suas práticas relacionadas a este campo. Por meio da literatura, é possível identificar autores que desenvolvem pesquisas na área de modelos de gestão de incubadoras (SOUZA et al., 2015; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006), mas raros são os estudos que enfocam a prática de gestores de empresas incubadas na área de gestão de pessoas (INOMATA et al., 2016).

Diante do exposto, o objetivo da presente investigação é analisar as práticas de gestão de pessoas em organizações incubadas em uma incubadora no Estado do Amazonas. Interessa compreender as diferenças entre as práticas de gestão de pessoas, tal como prescritas nos diversos manuais publicados, e as práticas cotidianas vivenciadas pelos indivíduos nas organizações incubadas. Para tanto, o texto a seguir foi organizado da seguinte maneira: na seção 2 é feito um resgate do referencial teórico; na seção 3 são descritos os aspectos metodológicos do estudo; na seção 4, os dados coletados são apresentados e discutidos; e, por fim, na seção 5 estão presentes as considerações finais da pesquisa.

2 Fundamentação teórica

2.1 Incubadoras de empresas

No contexto brasileiro, o surgimento das incubadoras está relacionado ao “Programa de Inovação Tecnológica” promovido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tal iniciativa foi realizada pelo Governo Federal objetivando a aproximação entre a academia e a indústria (RAPINI, 2007).

Dentre os mecanismos que buscam, por meio da pesquisa tecnológica, interação entre comunidade e universidade, que transformam conhecimento em produtos, destaca-se o processo de incubação de empresas. Cada vez mais as empresas incubadas vêm se caracterizando como agentes relevantes no processo

de geração e consolidação de micro e pequenas empresas (MPEs), estimulando a criação e o desenvolvimento destas modalidades de empresas nas áreas industriais, de prestação de serviços, de empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, sobretudo por meio do desenvolvimento do empreendedor, em relação a seus aspectos técnicos e gerenciais (ANPROTEC, 2016; SEBRAE, 2016).

Para Dornelas (2008), incubadoras de empresas são ambientes que fornecem assistência às micro e pequenas empresas na fase inicial, viabilizando, desta forma, a criação de produtos, processos ou serviços para que tais empresas, após deixarem a incubadora, estejam aptas a permanecerem no mercado.

As incubadoras de empresas podem ajudar na criação de novas empresas e, além disso, ser uma solução para o problema de mortalidade de empresas iniciantes, tal como assevera Stamatovic (2010).

De acordo com levantamento realizado em 2010, as incubadoras brasileiras auxiliam mais de 4.800 empresas entre residentes e não residentes, gerando cerca de 20 mil empregos diretos. Desde o surgimento de incubadoras no país, já foram graduadas aproximadamente 1.500 empresas, que faturam mais de R\$ 1,6 bilhão por ano e geram em torno de 13.500 empregos (ANPROTEC, 2016).

No que concerne aos tipos de incubadoras, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2015), por meio do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, estabelece três modalidades, quais sejam: a) Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica – em que os produtos, serviços ou processos das empresas incubadas são provenientes de pesquisas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado; b) Incubadoras de Empresas dos Setores Tradicionais – que concentram empresas de setores tradicionais da economia, que incrementam novas tecnologias em seus produtos, processos ou serviços; e c) Incubadoras Mistas – que abrigam empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

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

2.2 Administração de recursos humanos e empresas incubadas

Uma incubadora de empresas é uma organização que acelera e sistematiza a criação e o processo de *start-up* de outras companhias, oferecendo a estas espaço físico adequado, *coaching*, serviço de suporte ao negócio, integração e fortalecimento de redes de contatos (TOLA; CONTINI, 2015).

As incubadoras também contribuem para o desenvolvimento sustentável, seja por meio da nutrição de *start-ups*, como também de pequenas e médias empresas que focam na mudança de perspectiva socioeconômica de países em desenvolvimento (HERNANDEZ; CARRA, 2016).

As iniciativas incubadas necessitam ter índices satisfatórios de nutrição em gestão de talentos para que o desenvolvimento seja sustentável. Pode-se citar como fatores primordiais: a capacitação contínua dos membros, a presença ou convênio com especialistas que possam dar suporte às empresas em gestão de pessoas, programas de voluntariado, além de corpo multidisciplinar e envolvimento da comunidade acadêmica, visando ao fortalecimento do ecossistema empreendedor (PEÑA-VINCES et al., 2011).

Medeiros (1998) destaca que para as incubadoras e empresas incubadas atingirem seus objetivos, cumprindo, dessa forma, sua missão, quatro ingredientes são indissociáveis, a saber: instalações; infraestrutura física, administrativa e operacional; recursos humanos; e serviços especializados. Peña-Vinces et al. (2011) e Medeiros (1998) ressaltam a relevância dos recursos humanos presentes nas organizações incubadoras e incubadas.

Por meio da literatura especializada, é possível identificar autores que desenvolvem pesquisas na área de modelos de gestão de incubadoras (SOUZA et al., 2015; ZOUAIN; SILVEIRA, 2006), mas raros são os estudos que enfocam a gestão de pessoas neste tipo de organização (INOMATA et al., 2016). Nesse sentido, entende-se, diante da relevância das empresas incubadas no contexto macro e microeconômico, ser relevante discutir as práticas de gestão dessas organizações, em especial, sob o enfoque da gestão de pessoas, sobretudo considerando sua aplicabilidade em relação aos próprios gestores dessas organizações.

Aprimorar práticas de gestão que promovam oportunidade de desenvolvimento, carreira, bom ambiente de trabalho e remuneração adequada contribui para a retenção de talentos (GIRARDI, 2008; TACHIZAWA, 2009), representando, assim, um diferencial competitivo (INOMATA et al., 2016;

REGINALDO; TARTARI; LIRA, 2016; LIS, 2012; EHNERT, 2009). Neste sentido, Machado Filho (2006, p. 52) ressalta que práticas de gestão de pessoas representam um dos “fatores que conferem boa reputação e trazem vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo”.

Fleury (2002, p. 11) define como modelo de gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Ao estabelecer este conceito, a autora destaca que as organizações devem gerenciar o comportamento humano de acordo com seus objetivos, estruturando-se por meio da definição dos princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Com efeito, é por meio de pessoas que as organizações existem e, com as organizações incubadas, não seria diferente, uma vez que também necessitam de pessoas para sobreviver.

Na sequência, serão apresentadas perspectivas de diferentes autores acerca dos processos relacionados à gestão de pessoas nas organizações. Tais processos envolvem desde o planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, até o uso de sistemas de informação de recursos humanos.

Para Milkovich e Boudreau (2010), o planejamento de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico das organizações, uma vez que tais organizações são constituídas e criadas para atender a objetivos e os recursos humanos exercem papel fundamental no alcance destes.

Nesse sentido, o planejamento estratégico de pessoas, relacionado e integrado à estratégia da organização, proporciona a definição dos objetivos e metas organizacionais e os meios para alcançá-los mediante o envolvimento das pessoas da organização (LUCENA, 1995). O planejamento estratégico indica, inclusive, a necessidade de a organização, diante do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, requerer pessoas com diferentes competências. Assim, é possível analisar a demanda descrevendo as necessidades futuras de recursos humanos, bem como a oferta interna por meio de um inventário de talentos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010). Caso haja descompasso entre demanda e oferta de pessoas, a organização pode iniciar os procedimentos de recrutamento.

Para França (2007), recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos potencialmente qualificados para ocupar os cargos disponíveis por meio de uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos

humanos. Por intermédio do recrutamento, a empresa divulga e oferece ao mercado, de forma atrativa, as vagas de emprego que pretende preencher.

A literatura da área, na maioria das vezes, ressalta dois tipos de recrutamento, quais sejam: o interno e o externo (FRANÇA, 2007). O interno ocorre quando a empresa busca preencher a vaga com pessoas que já compõem o quadro de funcionários, seja por meio de transferência ou promoção, sendo analisado, neste caso, o desempenho do empregado desde seu ingresso. Já o recrutamento externo, acontece quando a empresa busca candidatos apenas no mercado de trabalho, isto é, externamente à empresa.

Depois de realizado o recrutamento de candidatos, faz-se a seleção deste pessoal, ou seja, a escolha do candidato adequado ao perfil da vaga (MARRAS, 2009). Para França (2007), o processo seletivo tem como objetivo escolher e classificar os candidatos que possuem o perfil mais próximo das necessidades da empresa, analisando as diferenças individuais, bem como seu comportamento e desempenho frente a algumas situações, comparando os requisitos do cargo a ser preenchido com o perfil do candidato. Como ferramentas para a seleção, podem ser utilizados questionários, testes de habilidades cognitivas, de comportamento, personalidade, exercícios situacionais e entrevistas (JIARAKORN; SUCHIVA; PASIPOL, 2015).

O recrutamento e seleção se equiparam a outras aquisições das organizações e são processos cuidadosamente desenhados a fim de capturar o máximo de informações sobre o candidato, estimando o potencial do futuro empregado (AGUILAR et al., 2016). Apesar disso, são poucas as empresas que medem o impacto destas contratações em seus resultados organizacionais (AGUILAR et al., 2016), perdendo, assim, uma oportunidade de melhorar o processo posteriormente. Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2008) ressaltaram que o recrutamento e seleção de pessoas polivalentes e que se adequem à cultura organizacional é uma política e prática de recursos humanos que está associada positivamente à inovação, sendo este último um dos pilares das empresas incubadas.

Outra dimensão da gestão de pessoas é o plano de cargos e salários, que para Faraco (2007) norteia a organização para o desenvolvimento de todos os outros planos. O plano de cargos consiste em uma ferramenta de gestão que possibilita aos gestores de recursos humanos desenvolverem seu trabalho,

prevendo tanto qualitativa quanto quantitativamente os recursos humanos, delimitando atribuições, deveres e responsabilidades aos cargos, definindo suas especificações e estrutura salarial, permitindo, assim, selecionar pessoas certas para desempenhar e ocupar o cargo de acordo com o seu potencial. No entanto, segundo Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2008), o desenho flexível das funções e o *empowerment* dos colaboradores também estão associados positivamente à inovação, logo, essa descrição de cargos deve prever tal flexibilidade, necessária ao empoderamento dos funcionários.

Segundo Mitraud (1973), o plano de cargos e salários não envolve somente a questão salarial, permite também controlar os custos de pessoal, serve de base para negociação com os sindicatos, ajuda na seleção, integração, promoção e treinamento, esclarece funções, autoridade e responsabilidade e ainda proporciona melhoria nas relações entre dirigentes e empregados e, principalmente, oferece parâmetros de avaliação.

A remuneração é a contrapartida pelo trabalho desenvolvido pelo colaborador na organização, podendo ser dividida em forma direta e indireta (ALVES; KRAUTER, 2014; KRAUTER; DE SOUSA, 2010). A direta é representada tanto pelo salário fixo, que promove a equidade, como pelo salário variável, proveniente de incentivos de desempenho. Já a indireta, é composta pelos benefícios de segurança e conforto, como, por exemplo, plano de saúde, consultas médicas no ambiente de trabalho, plano odontológico e suporte educacional (KRAUTER, 2013).

O sistema de remuneração pode ser compreendido como o conjunto das formas de pagamento que os funcionários recebem (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009) e faz parte do subsistema de gestão de pessoas que objetiva, dentre outras funções, agir como propulsor do desenvolvimento de competências, originando estímulos ao desenvolvimento e aprendizagem coletiva (SILVA; LUZ, 2010).

Para Faraco (2007, p. 146), avaliação de cargo “é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional” que possibilita a formação de uma estrutura hierárquica na organização e também a definição de quanto vale cada cargo da empresa. Este procedimento é desenvolvido em três etapas, a saber: descrição de todos os cargos existentes na organização, análise e classificação dos respectivos cargos de forma lógica e, por fim, avaliação dos cargos em relação ao salário justo.

Uma vez que o funcionário é contratado, uma das preocupações da organização deve ser o treinamento e desenvolvimento deste novo integrante de seu quadro. Para França (2007), o treinamento e desenvolvimento de pessoas devem estimular as competências, desempenhos e resultados dos funcionários de uma organização.

O processo de treinamento é utilizado pelas empresas com o objetivo de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades, quanto na ampliação daquelas já existentes (HANAYSHA; TAHIR, 2016), uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações a se adaptarem às exigências que o mercado impõe (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002).

Diferentemente do treinamento que visa ao momento presente, o desenvolvimento está focado no futuro do funcionário na organização, configurando-se como um processo de longo prazo, com vistas ao seu crescimento profissional e pessoal. Para Marras (2009, p. 169), o desenvolvimento é “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que esses aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”. Uma organização que estimula o desenvolvimento dos seus funcionários está preocupada com retenção de talentos e com sua performance no curto e longo prazo (LEANDRO; BRANCO, 2011; EHNERT, 2009).

O capital intelectual é um diferencial competitivo para as empresas que nascem de um processo de incubação. Nesse sentido, é necessário ter pessoas capacitadas para processar as informações e criar novos conhecimentos que sejam convergentes com uma realidade competitiva e mutável (INOMATA et al., 2016).

Um estudo realizado com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores de uma organização de base tecnológica, do Estado de Santa Catarina, sobre o treinamento e desenvolvimento, elaborado à luz da estética organizacional como facilitadora da Gestão do Conhecimento, ressaltou diversas dificuldades apontadas pelos entrevistados. Dentre elas, foi sinalizada a necessidade de maior atenção ao treinamento de novos colaboradores: “pela exposição dos termos nativos, verifica-se desespero, ansiedade, frustração, dificuldades técnicas, dificuldades na compreensão de produtos e serviços cada vez mais complexos, ausência de manuais e fluxos explicitados, ou simplesmente falha em oferecer o material necessário” (WILLERDING; KRAUS; LAPOLLI, 2016, p. 152).

Durante o processo de incubação, as incubadoras apoiam as empresas incubadas por meio da oferta de recursos e serviços (XU, 2010; RAUPP; BEREN, 2009). Xu (2010), em seu estudo sobre incubadoras de base tecnológica na região de Shanghai, China, ressalta que esses recursos e serviços podem ser divididos em oito categorias, sendo uma delas a oferta de treinamento e capacitação. Mais uma vez, fica evidente a relevância das empresas incubadas inserirem no seu dia a dia, sob a supervisão e acompanhamento das incubadoras, o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A próxima etapa de uma política de gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, que consiste em acompanhar permanentemente cada empregado da organização com o intuito de medir o seu aproveitamento nas tarefas referentes ao seu cargo. Esta é uma atividade indispensável no âmbito de uma organização, uma vez que pode gerar informações para um possível treinamento, seleção de pessoal, desenvolvimento de pessoas e política salarial (MARRAS, 2009).

O processo formal para o monitoramento do trabalho desenvolvido por colaboradores é conceituado como avaliação de desempenho, que também se constitui como uma ferramenta que pode ser usada a fim de aumentar a produtividade e performance dos empregados. Além disso, a avaliação de desempenho, quando realizada por meio de uma ferramenta clara, tende a elevar a satisfação do colaborador no trabalho, pois este terá clareza de quais passos seguir (SHAHZAD; BASHIR; RAMAY, 2008).

Percebe-se, também, um aumento da utilização de sistemas informatizados na área de recursos humanos para auxiliar na tomada de decisões acerca das pessoas nas organizações. Os sistemas de informação já são utilizados em diferentes processos organizacionais, no entanto, é relativamente recente sua aplicação na gestão de pessoas, especialmente como uma ferramenta geradora de mudança. Para Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), a informatização dos sistemas de gestão de pessoas permitiu a democratização e disseminação das informações sobre estes processos, sendo que tais mudanças proporcionaram um incremento da qualidade das respostas às demandas relacionadas às questões de pessoal.

Algumas organizações, mesmo não praticando a gestão de pessoas de forma estruturada por meio de políticas definidas, ainda assim podem desempenhar tais funções informalmente, uma vez que necessitam de pessoas para que os objetivos

organizacionais sejam atendidos. Responder aos desafios da gestão de pessoas de empresas incubadas, adotando modelos próprios para seu tamanho e estágio de maturidade é um desafio, sobretudo a partir do entendimento de que as ferramentas administrativas de gestão de pessoas, discutidas por intermédio da literatura, carregam conceitos e pressupostos que podem ocasionar distorções em relação à natureza da gestão demandada por micro e pequenas empresas em estágio de incubação.

3 Metodologia

O presente estudo utilizou uma abordagem descritiva qualitativa, concretizada por meio de estudo de caso em seis empresas incubadas no município de Manaus-AM, definidas intencionalmente e por acessibilidade.

O estudo descritivo visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Nesse tipo de investigação, o pesquisador descobre a frequência com que o fenômeno acontece (MARCONI; LAKATOS, 2011). Pesquisas de abordagem qualitativa procuram desvendar processos sociais pouco conhecidos e que pertencem a grupos particulares (MINAYO, 2010). O objeto de análise representado pelo universo das empresas incubadas foi escolhido em função de sua importância na criação, inovação e desenvolvimento de novos produtos e processos de trabalho, bem como pela necessidade de se conhecer melhor os processos de gestão de pessoas destes tipos de organizações.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pelos gestores das organizações e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada. Em geral, segundo Triviños (1994), a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, posteriormente, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem à medida que se recebe as respostas do informante. Inicialmente, antes 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 coletados nos meses de março e abril de 2016. Em um primeiro momento, o contato foi feito pessoalmente, diretamente na incubadora, de

modo que procurou-se identificar o gestor que poderia fornecer as informações requeridas. Cada entrevista durou em média 35 minutos; em alguns casos, foi feito o agendamento prévio da entrevista via telefone e enviado o roteiro via *e-mail*. Os dados foram tratados de forma qualitativa com análise interpretativa.

4 Apresentação e análise dos dados

4.1 Perfil das organizações e dos gestores

Foram pesquisadas seis organizações, conforme apresentado por meio do Quadro 1, no qual pode-se evidenciar algumas de suas características.

Deve-se salientar que essas organizações estão incubadas em uma incubadora do Estado do Amazonas–AM, dedicada à promoção do empreendedorismo dentro e fora da comunidade universitária. A missão da incubadora é definida como: “Incentivar a criação e o desenvolvimento de empresas tecnologicamente inovadoras, dinâmicas e competitivas, proporcionando-lhes ações e serviços necessários para o sucesso dos empreendimentos, bem como para o desenvolvimento da Universidade e da economia local”.

Quadro 1: Perfil das Empresas Incubadas

Org.	Nível de Atuação	Tempo de atuação antes da incubação	Tempo de incubação	Área de Atuação da Empresa	Colaboradores (Diretos e Indiretos)
1	Municipal	0	1 ano e 8 meses	Sistema de qualidade/serviços industriais	18
2	Municipal	3 anos	1 ano e 2 meses	Tecnologia da Informação	3
3	Estadual	5 anos	3 anos	Papelaria Sustentável	6
4	Estadual	9 anos	3 meses	Consultoria Ambiental e Controle de Qualidade	3
5	Municipal	4 anos	3 anos	Consultoria Ambiental e Agrária	6
6	Internacional	26 anos	3 anos	Desenvolvimento de Softwares Educacionais	10

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

É relevante ressaltar que 50% das empresas incubadas atuam no contexto municipal, ou seja, três das seis pesquisadas. Outras duas atuam no âmbito estadual e uma atende clientes internacionais. O tempo de incubação varia de 3 meses a 3 anos, estando caracterizadas diferentes áreas de atuação. Quanto ao

número de colaboradores, as organizações pesquisadas possuem uma média de sete funcionários, variando de 3 a 18 por empresa.

Quanto ao perfil dos gestores das organizações pesquisadas, foi possível identificar as características ressaltadas por meio do Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Perfil dos Gestores

Org.	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Área de Formação
1	Masculino	De 21 a 30 anos	Cursando o Ensino Superior	Administração
2	Masculino	De 31 a 40 anos	Ensino Superior	Ciência da Computação
3	Masculino	De 41 a 50 anos	Mestrado	Ciências Agrárias
4	Feminino	De 41 a 50 anos	Doutorado	Ciências Biológicas
5	Feminino	De 31 a 40 anos	Doutorado	Geociências
6	Masculino	Mais de 51 anos	Mestrado	Matemática

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observou-se que a maioria dos entrevistados possui formação em Ensino Superior, sendo dois mestres e dois doutores. Somente um dos entrevistados não possui nível superior completo, porém, está prestes a concluí-lo.

Os responsáveis pela gestão das organizações pesquisadas possuem qualificação diversa daquelas ligadas à administração. Foi possível observar que a formação dos gestores está relacionada à atividade fim da organização. Como exemplo, é possível mencionar o empreendedor formado em Ciência da Computação, que atua no ramo da Tecnologia da Informação, ou o biólogo, que atua na área de Consultoria Ambiental.

4.2 Práticas de recursos humanos

A gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar as pessoas que nela trabalham (FLEURY, 2002). Nesse sentido, foi possível identificar que dentre todas as empresas pesquisadas, nenhuma possui uma pessoa específica que realize com mais intensidade as funções pertinentes à área de gestão de pessoas. As atividades de gestão de pessoas são desenvolvidas pelos gestores que também possuem outras responsabilidades na empresa. Este é um dos desafios enfrentados pelas pequenas empresas, classificação em que se enquadram as empresas incubadas pesquisadas. No entanto, esta é a realidade encontrada em outros estudos relacionados ao contexto das pequenas organizações (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Nas organizações estudadas, o planejamento de recursos humanos é praticamente inexistente, especialmente sob o enfoque do planejamento estratégico. Os gestores não possuem conhecimento acerca de como planejar estrategicamente a função de gestão de pessoas. Esses gestores precisam perceber a necessidade, especialmente no atual cenário de crise econômica, de antecipar qual a força de trabalho e competências serão necessárias para a realização da ação organizacional no futuro. Para que os objetivos da organização sejam atendidos de maneira sustentável, há a necessidade de se planejar estrategicamente os recursos humanos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, França (2007) destaca que o objetivo de tal procedimento é atrair candidatos potencialmente qualificados e escolher aquele mais adequado às necessidades da organização, analisando seu perfil de acordo com a vaga ofertada. Nesse sentido, e considerando as práticas em gestão pessoas das empresas incubadas, três organizações pesquisadas se utilizam, normalmente, de divulgação da vaga por meio de indicações, que é uma das formas de recrutamento interno. As outras três empresas utilizam o recrutamento externo, por meio de anúncios em universidades, classificados em jornais, internet e redes sociais.

No que se refere ao processo de seleção, as empresas se utilizam majoritariamente de entrevistas individuais, sendo que apenas uma delas realiza prova de conhecimentos específicos. Todas as empresas consideram relevante a etapa de seleção, porém, uma não estabelece pré-requisitos para selecionar, fator que pode prejudicar bastante o resultado final do processo de seleção.

Na seleção, os gestores levam em consideração a escolaridade e experiência anterior do candidato. Um dos gestores pesquisados destacou que, independentemente da existência de experiência, durante a entrevista, considera a desenvoltura, inteligência emocional e potencial pessoal do candidato para desenvolver a função. Jiarakorn, Suchiva e Pasipol (2015) dissertam sobre as ferramentas utilizadas para selecionar pessoas para uma vaga aberta em organizações, tais como questionários, testes de habilidades cognitivas, de temperamento, personalidade, exercícios situacionais e entrevistas. Na realidade das empresas incubadas pesquisadas, foi possível perceber o uso majoritário de entrevista. É possível observar que poucas utilizam critérios estabelecidos de

recrutamento e seleção, o que abre espaço para condutas associadas a um amadorismo, proporcionado, sobretudo, por falta de conhecimento.

Das organizações pesquisadas, cinco ressaltaram a disposição em utilizarem técnicas mais profissionais para recrutar e atrair talentos, sendo que somente um dos gestores mencionou ser dispensável tal processo por conta da dimensão do seu empreendimento.

A prática de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas apresenta-se bastante incipiente, uma vez que tal processo não é planejado, e tampouco os gestores utilizam ferramentas para descrever e comparar as características do cargo com as da pessoa que está sendo avaliada para ocupar tal função.

A maioria dos empresários incubados pesquisados salientou a inexistência de um plano de cargos e salários em suas organizações. Somente uma empresa possui um planejamento de cargos; seu gestor, inclusive, afirmou utilizar este conteúdo nas integrações de novos funcionários. Os gestores entrevistados salientam ainda que não possuem a descrição dos cargos pelo fato de não conhecerem formas de realizá-la; é também determinante, nesse sentido, o fato de a pequena empresa necessitar de profissionais flexíveis que realizem várias tarefas, de competência de diversas outras áreas. Na compreensão dos gestores entrevistados, a ausência de um plano de cargos e salários permite que os funcionários sejam flexíveis em desempenhar tarefas além daquelas inicialmente designadas. Tal afirmativa apresenta-se bastante equivocada pelo fato de ser necessário um mínimo de descrição das atividades realizadas sob responsabilidade de determinado cargo ou função. Se não há descrição de cargo, qualquer atividade seria válida, tornando-se, assim, menos profissional a gestão. Há a necessidade de norteamento, ou seja, de funções descritas, estabelecendo responsabilidades principais e o que se espera da pessoa que ocupa tal cargo.

Outra metade dos empregadores admite que trabalha com funcionários em cargos sem flexibilidade, pois são atividades específicas de apenas uma pessoa. Esse posicionamento evita aquilo que França (2007) descreve como conflito de atividades e tarefas delegadas para agentes organizacionais. É importante destacar que ambos empresários contratam pessoas com cargos descritos e com competências exigidas pela necessidade da empresa, comportamento este similar ao que Marras (2009) tem como ideal de processo; no entanto, as empresas não

têm formalizadas as descrições, ou seja, as necessidades emergentes determinam as exigências do cargo.

No que concerne à remuneração, apenas um empresário, dentre os seis, concluiu não saber a real acepção desta palavra. O gestor dessa empresa considerou como remuneração apenas o salário pago ao funcionário; já os gestores das outras empresas consideraram também os benefícios trabalhistas e espontâneos.

Apenas três dos entrevistados afirmaram ofertar benefícios a seus funcionários, visto que, para estes gestores, os cursos de qualificação são considerados o benefício mais importante, validando assim o que foi dito por Alves e Krauter (2014) sobre a remuneração não financeira associada ao desenvolvimento do empregado.

Todos os gestores entrevistados acreditam que os benefícios influenciam nas decisões de carreira dos funcionários, assim como na satisfação em fazer parte da organização. Asseveram também que os benefícios representam um investimento da organização a fim de obter retorno por meio de sua influência na qualificação do trabalho do funcionário.

Levando em consideração a composição da remuneração dos funcionários, quatro gestores analisaram como itens mais importantes a capacidade financeira da organização e a relevância da função do funcionário para a área de atuação da empresa. As outras duas empresas consideraram cada item separadamente. Por se tratar de microempresas, pode-se descartar a teoria da remuneração funcional de França (2007), já que muitas vezes essas empresas têm dificuldade de pagar os compromissos básicos assumidos com seus empregados.

De acordo com Hanaysha e Tahir (2016), o treinamento é um aspecto relevante para as organizações porque é um processo no qual o empregado adquire conhecimento, eleva suas habilidades e pode corrigir qualquer desvio para ter uma boa performance. Considerando a importância do treinamento para os colaboradores, pergunta-se aos gestores se as empresas oferecem essa forma de capacitação aos seus funcionários; dois responderam oferecer frequentemente e, os outros quatro, com pouca frequência, ou mesmo ocasionalmente. Embora os gestores entrevistados percebam a importância de treinar seus funcionários, a maioria não incorpora esta prática em seu dia a dia, oferecendo-a de maneira muito

esporádica. Tal cenário encontrado nas organizações estudadas corrobora os entendimentos apresentados no estudo de Willerding, Kraus e Lapolli (2016).

Relevante destacar que a empresa incubadora, conforme afirmação de Xu (2010) e de Raupp e Beren (2009), deveria ofertar treinamento, ou ao menos orientar, acerca da importância dessa prática na gestão de organizações incubadas.

Dois gestores entrevistados ressaltaram que, após o treinamento, os funcionários tornaram-se mais produtivos. Quatro gestores afirmaram que esta questão está muito associada ao perfil do funcionário, adicionando que alguns absorvem mais e passam a incrementar a produção, enquanto para outros, não seria possível tal relação. Assim, pode-se validar a afirmativa de Hanaysha e Tahir (2016) acerca da melhoria da performance após treinamento.

Leandro e Branco (2011) declaram que apenas treinar não é suficiente para elevar a performance da organização; é necessário desenvolver o indivíduo por meio da exploração de seu potencial de aprendizagem e capacidade produtiva. Tendo em vista essa afirmativa, é possível observar a importância do desenvolvimento de funcionários, no entanto, apenas três entrevistados sabiam a diferença entre treinamento e desenvolvimento. É perceptível a necessidade de sensibilizar os gestores acerca da importância do desenvolvimento de novas habilidades necessárias em um contexto de constantes mudanças.

No que tange à avaliação de desempenho, Marras (2009) aponta a relevância de se avaliar o funcionário com o objetivo de medir seu desempenho nas atividades executadas. Nesse sentido, todos os empresários entrevistados consideram importante que o desempenho dos funcionários seja avaliado. Também valorizaram o *feedback* oferecido aos funcionários e gestores devido às seguintes justificativas: a) o funcionário identifica em quais fatores pode melhorar para alcançar os objetivos; e b) há gerenciamento de informação possibilitando uma visão da conjuntura atual da empresa.

Apesar de conhecerem as vantagens que podem alcançar por meio de uma avaliação de desempenho, quatro empresas não fazem uso desse recurso e apenas duas empresas avaliam o desempenho de seus funcionários. Das duas empresas que avaliam o desempenho de seus funcionários, em uma delas o avaliador é o proprietário da empresa, que o faz de acordo com a demanda dos projetos; em outra, os avaliadores são os próprios funcionários e gerentes, sendo realizada somente ao final do contrato do colaborador.

Duas empresas incubadas realizam a avaliação de desempenho, embora todos os seis gestores pesquisados acreditem que esta modalidade de avaliação seja uma ferramenta de gestão de pessoas que auxilie na descoberta de pontos a serem melhorados. Os gestores acreditam ser relevante avaliar o desempenho de seus funcionários, mas não conseguem sistematizar ferramentas e colocar em prática tal avaliação, muitas vezes pelo fato de não conhecerem tal metodologia.

Ao serem questionados sobre sistemas de informação em gestão de pessoas, todos os gestores afirmaram que não utilizam *software* para essa finalidade – o que seria uma condição esperada, uma vez que a maioria dos empreendedores, embora domine a parte técnica de seus empreendimentos, apresenta inexperiência em gestão de negócios e, conseqüentemente, em *softwares* para apoiar tal processo. Por esse motivo, os empresários aderem ao processo de incubação, deixando planos administrativos inerentes a este processo guiarem suas ações gerenciais.

Um dos respondentes afirmou que o domínio da tecnologia é importante para gestão de pessoas, assim como seu foco para sistemas de gestão visando ao futuro. Contudo, os sistemas de informação para gestão de pessoas não fazem parte da realidade dessa organização e tampouco das demais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta investigação foi analisar as práticas de gestão de pessoas nas organizações incubadas em uma incubadora no Estado do Amazonas.

Notou-se que a gestão de pessoas nas empresas estudadas encontra-se muito incipiente, uma vez que é praticada para suprir a necessidade ocasional de contratar pessoas e serviços terceirizados, inexistindo critérios para treinar e desenvolver, avaliar desempenho e gerir carreira e remuneração. No grupo pesquisado, as organizações não possuem uma área estruturada de gestão de pessoas, de modo que utilizam práticas de gestão de acordo com as necessidades do dia a dia, sem depender de uma gestão formal e profissional.

A prática de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas apresenta-se bastante embrionária. Essa relevante função da gestão de pessoas só vem a acontecer, nas empresas pesquisadas, de forma não planejada, o que pode ocasionar, *a posteriori*, o comprometimento do resultado entregue pelo indivíduo selecionado.

A maioria dos empresários incubados pesquisados salientou a inexistência de um plano de cargos e salários em suas empresas. Mais uma vez, tal constatação ressalta a necessidade das incubadoras assistirem de maneira mais detida as empresas incubadas no sentido de capacitarem seus gestores a fim de gerirem adequadamente suas empresas.

Todos os entrevistados acreditam que os benefícios recebidos pelos funcionários influenciam em suas decisões de carreira. Apesar de entenderem a importância dos benefícios na qualidade de vida do empregado e, conseqüentemente, na melhoria de sua performance, os gestores ficam limitados em suas ofertas, especialmente pelas restrições orçamentárias apresentadas.

Embora os gestores entrevistados percebam a importância de treinar e desenvolver seus funcionários, a maioria não incorpora esta prática em seu dia a dia, oferecendo-a de maneira muito esporádica e sem planejamento.

É importante mencionar que, quando questionados sobre o processo de avaliação de desempenho, todos consideraram esta etapa relevante para oferecer *feedback* e acompanhar a melhora da entrega de resultados por seus funcionários, contudo, poucos empregam esse recurso em suas empresas. Reconhecem a relevância e importância de uma gestão de pessoas mais bem estruturada, no entanto, não conseguem praticá-la.

Para além das funções de administração prescritas em manuais de gestão de pessoas, tais como as citadas neste trabalho, é necessário capacitar os novos empreendedores em relação aos aspectos subjetivos dos relacionamentos interpessoais estabelecidos no ambiente organizacional, ou seja, o novo gestor deve ter conhecimentos, por exemplo, acerca do processo de gestão de conflitos, gestão da mudança e desenvolvimento de líderes que comporão sua equipe de trabalho. Isso porque, como afirmaram Reginaldo, Tartari e Lira (2016), para gerir na atualidade é necessário entender e conceituar conhecimentos, habilidades, atitudes, normas e o comportamento humano. A tarefa de administrar as organizações empresariais nos dias atuais, enfocando o desenvolvimento humano dessas organizações, vem se mostrando um importante diferencial competitivo.

Como já ressaltado anteriormente, as empresas incubadas não possuem um departamento estruturado de recursos humanos e quem geralmente executa a gestão de pessoas é o proprietário da organização, que possui conhecimento em sua área de formação acadêmica, porém, carece de experiência e formação na área

de administração de empresas. No entanto, estruturar a gestão de suas empresas deveria ser uma das etapas presentes no processo de incubação dessas empresas, não focando somente e de modo exclusivo no desenvolvimento do produto ou serviço. Na fase de incubação, na qual estão os gestores, não estão sendo buscados aprendizados na área de gestão de pessoas, tampouco estão recebendo suporte da incubadora para se capacitarem nesta área.

Embora a incubadora estudada esteja instalada em uma universidade, os empresários não possuem contato com o curso de graduação em administração. A realização dessa pesquisa provocou uma aproximação e uma maior compreensão da realidade de empresas incubadas com o propósito de ampliar o escopo dos projetos de extensão e de pesquisa dos cursos de administração de instituições de ensino superior. Assim, sugere-se o desenvolvimento de projetos que objetivem orientar gestores de empresas incubadas e incubadoras a melhor estruturarem a gestão dessas empresas, especialmente sob o enfoque de gestão de pessoas. Nesse sentido, pode-se citar Peña-Vinces et al. (2011), que já ressaltaram alguns fatores primordiais para o sucesso de empresas incubadas, tais como, a capacitação contínua dos membros, a presença ou convênio com especialistas que possam dar suporte às empresas em gestão de pessoas, programas de voluntariado, além de corpo multidisciplinar e envolvimento da comunidade acadêmica.

Propõe-se também outros estudos, tais como: verificar a rotatividade de pessoas em empresas incubadas, identificar de que forma a gestão de pessoas pode agregar valor às organizações incubadas, comparar a gestão de pessoas de empresas incubadas no Brasil com a de outros países e identificar os ganhos de performance em empresas incubadas que apliquem os preceitos da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, J. C. et al. ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. **Revista Innovar**, v. 26, n. 59, p. 91-99, jan./mar. 2016.

ALVES, M. F. R.; KRAUTER, E. Remuneração executiva: existe contribuição para a performance da organização? **GCG Georgetown University – Universia**, v. 8, n. 2, p. 55-69, mai./ago. 2014.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo,

2011. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecas2.php?idpublicacao=80>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Incubadoras e Parques Tecnológicos, [2016]. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 01 out. 2015.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria de Política Tecnológica Empresarial. Coordenação de Sistemas Locais de Inovação. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**, 2000. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/Temas/Desenv/Manual-Incubadoras.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

BRASIL. 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.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. v. 1.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EHNERT, I. **Sustainable human resource management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective**. Heidelberg: Springer, 2009.

FARACO, A. **Administração de recursos humanos**. Santa Catarina: Ed. do Autor, 2007.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, Elsevier. n. 25, n. 2, p. 111-121, 2005.

HANAYSHA, J.; TAHIR, P. R. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training of Job Satisfaction. **Social and Behavioral Sciences**, v. 219, p. 272-282, maio 2016.

HERNANDEZ, R.; CARRA, G. A Conceptual Approach for Business Incubator Interdependencies and Sustainable Development. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 8, p. 718-724, 2016.

INOMATA, D. O. et al. O capital intelectual como criação de valor em incubadora de empresas: análise bibliométrica e estudo de caso. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, Curitiba, v. 1, n. 1, 8, jan./jun. 2016.

JIARAKORN, H.; SUCHIVA, S.; PASIPOL, S. Development of Recruitment and Selection Process for Assistant Teachers using Multiple Approaches. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 191, p. 783-787, maio 2015.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Could HRM support organizational innovation? **The International Journal of Human Resources Management**, v. 19, n. 7, p. 1208-1221, 2008.

KRAUTER, E. Executive Remuneration and Financial Performance: a Study of Brazilian Companies. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 3, art. 3, p. 249-262, jul./set. 2013.

KRAUTER, E.; DE SOUSA, A. F. Executive remuneration and financial performance in Brazilian companies. **Chinese Business Review**, v. 9, n. 9, p. 31-45, 2010.

LEANDRO, A. I. P.; BRANCO, E. S. Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 6, n. 6, p. 64-69, 2011.

LIS, B. The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. **Management Revue**, v. 23, n. 3, p. 279-295, 2012.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações - responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F. G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas - um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005.

MEDEIROS, J. A. Incubadoras de empresas: lições e experiência internacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 5-20, abr./jun. 1998.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MITRAUD, A. D. **Avaliação de cargos: instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

PEÑA-VINCES, J. C. et al. Analisis de las Características de las Incubadoras de Empresas en Colombia: un estudio de casos. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 16, n. 30, p. 13-29, 2011.

RAPINI, M. Interação Universidade-Empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 211-233, 2007.

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.

REGINALDO, T.; TARTARI, J. S.; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na gestão de pessoas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 06-16, jan./mar. 2016.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, out./dez. 2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio**, jul. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/As-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

SHAHZAD, K.; BASHIR, S.; RAMAY, M. I. Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan. **International Review of Business Research Papers**, v. 4, n. 2, p. 302-315, mar. 2008.

SILVA, L. S.; LUZ, T. R. Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 539-561, maio/ago. 2010.

SOUZA, L. A. et al. Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho. **Revista Ciências da Administração**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 112-130, jan./jun. 2015.

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: 22 fev. 2016.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLA, A.; CONTINI, M. V. From the diffusion of innovation to tech parks, business incubators as a model of economic development: the case of “Sardegna Ricerche”. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 176, p. 494-503, fev. 2015.

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

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-19, jan./jul. 2005.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZOUAIN, D. M.; SILVEIRA, A. C. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 3, p. 1-14, 2006.

XU, L. Business Incubation in China: effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. **Management Research Review**, Cambridge, v. 33, n. 1, p. 90-99, 2010.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUS, M. G.; LAPOLLI, É. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 141-154, jan./jun. 2016.

Artigo recebido em: Março/2019

Aceito em: Maio/2019