

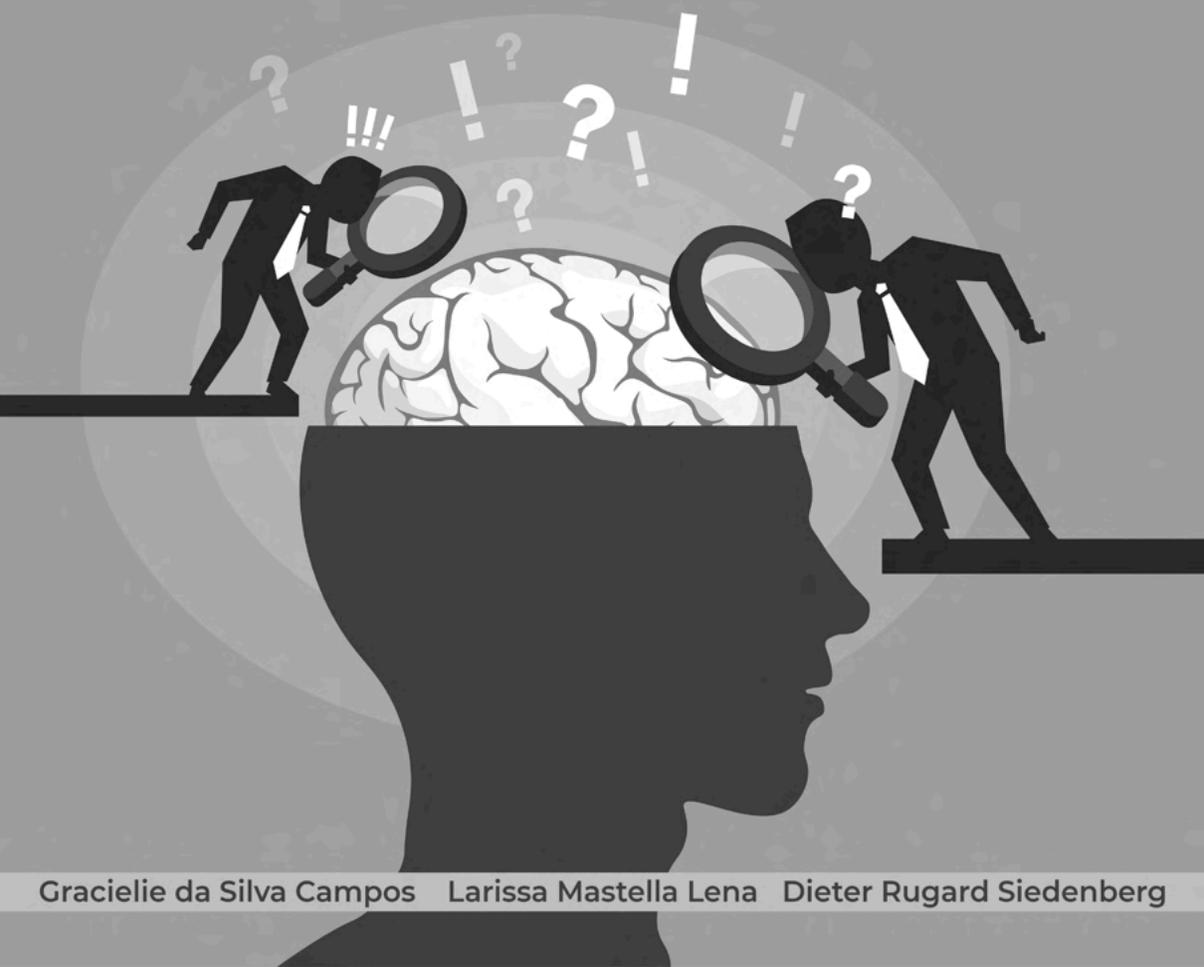
# PSICOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO:

Uma perspectiva sobre o *Benchmarking*  
em incubadoras de empresas



# PSICOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO:

Uma perspectiva sobre o *Benchmarking*  
em incubadoras de empresas



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



# Psicologia e administração uma perspectiva sobre o Benchmarking em incubadoras de empresas

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Autores:** Gracielie da Silva Campos  
Larissa Mastella Lena  
Dieter Rugard Siedenberg

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C198 Campos, Gracielie da Silva  
Psicologia e administração uma perspectiva sobre o Benchmarking em incubadoras de empresas / Gracielie da Silva Campos, Larissa Mastella Lena, Dieter Rugard Siedenberg. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-5983-834-9  
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.349221201>

1. Psicologia. 2. Administração. 3. Incubadoras de empresas. 4. Benchmarking. I. Campos, Gracielie da Silva. II. Lena, Larissa Mastella. III. Siedenberg, Dieter Rugard. IV. Título.

CDD 150

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

Na era da sociedade contemporânea o contexto de transformações econômicas, sociais e culturais sugere que o ambiente organizacional procure desenvolver e incorporar inovações, sejam elas em produtos, processos ou modelos de gestão, para permitir melhorar continuamente seu desempenho. Além disso, o desenvolvimento de um lugar, Estado ou país está diretamente relacionado ao grau de empreendedorismo e inovação ali existente, ainda proporcionalmente relacionado ao grau de comprometimento das pessoas com os seus negócios. A importância das inovações em pequenas e médias empresas comprova-se por vários aspectos, tais como, seu papel fundamental no desenvolvimento da região em uma visão micro e também no contexto geral a nível mundial ampliando as perspectivas de crescimento e desenvolvimento em nível de macro ambiente. Ainda pela porcentagem de garantia e geração de empregos que essas empresas oferecem como também o desenvolvimento e aprendizagem das pessoas.

Ao longo do tempo, algumas ações foram realizadas para encontrar e incentivar pessoas dispostas a empreender, oferecendo-lhes um ambiente favorável ao surgimento de ideias de negócios e é nesse contexto que se encaixa o papel das incubadoras de empresas. O modelo de incubadoras de empresas foi criado nos Estados Unidos e ganhou força nos anos 80, a partir disso, passou a ser reproduzido em vários países. O reflexo da atuação e da importância do desempenho das incubadoras dentro de um sistema econômico profundamente influenciado pela inovação, tecnologia e informação, faz com que as funções que as incubadoras desempenham consigam estabelecer importantes vínculos entre empresas, universidades, instituições de fomento, o mercado e poder público.

A dinâmica da incubação empresarial fomenta e traz luz para desenvolver as condições adequadas para compor todo o processo econômico necessário para os empreendimentos. Dentro desse desenho se apresentam antes de tudo as atividades que começam antes da fase de incubação, as quais abordam o trabalho de prospecção e sensibilização dos potenciais empreendedores. Após, se remete à fase de incubação, ocorrendo às atividades de assessoria, consultoria, entre outras, formando e desenvolvendo a nova empresa. E por fim, a fase de pós-incubação onde se realiza a saída da empresa da incubadora e sua adaptação ao mercado. Com a consecução dessas fases pode-se dizer que um dos objetivos das incubadoras é o de acelerar o desenvolvimento socioeconômico em diferentes regiões e contextos, visando incentivar e subsidiar a inovação e o empreendedorismo das mais diferentes formas.

Para cumprir sua missão, as incubadoras necessitam também reunir alguns elementos que são dissociáveis, assim, as pesquisas foram realizadas para compreender a importância desses subsídios e o impacto na forma de gerir as incubadoras de empresas. A

partir disso, pensou-se para os estudos o uso do *benchmarking* como uma ferramenta que configura uma prática que traz um enorme apoio em busca de melhorias que conduzem a um desempenho superior. Trata-se de um processo onde uma instituição procura verificar como outras instituições similares realizam uma função específica, a fim de melhorar ou qualificar as suas próprias atividades. A partir disso, o livro apresenta duas pesquisas de mestrado realizadas sob a orientação do mesmo professor, o Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg no ano de 2016, as quais utilizaram a mesma amostra, porém, com perspectivas distintas por meio de um viés da psicologia e da administração sobre as incubadoras de empresas do Brasil, Áustria e Alemanha que foram selecionadas pelos autores, objetivando assim, através do *benchmarking* apontar resultados e sugerir possíveis melhorias para o desempenho da incubadora CRIATEC/UNIJUÍ do Brasil (CAMPOS, 2017; LENA, 2017).

Na análise da qualificação e relação do *staff* gerencial a perspectiva foi a partir da psicologia, o objetivo foi especificar e caracterizar as principais competências das atuais equipes de gestão das incubadoras de empresas do Brasil, Áustria e Alemanha. Nessas instituições, em geral, existe uma equipe de gestão a qual tem um importante papel para o desempenho das incubadoras. Partiu-se do pressuposto que a equipe de gestão de incubadoras que tenham exemplos bem sucedidos pode ser uma referência para aprimorar outras equipes de gestão. Logo, pelo viés administrativo o foco foi na análise de processos de gestão e nas estratégias de oferta de serviços, ainda, com objetivo de perceber de que forma o empreendedorismo e a inovação são incentivados no ambiente interno dessas instituições e como as mesmas participam do processo de desenvolvimento regional. Ao final do estudo, os resultados foram relevantes para a incubadora do Brasil, pois, houve a possibilidade de aproveitar a experiência internacional extraindo nuances importantes para serem adaptadas e transformadas em estratégias para a realidade brasileira.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>INCUBADORAS DE EMPRESAS E OS PRINCIPAIS CONCEITOS.....</b>	<b>3</b>
Papel das incubadoras de empresas no processo de desenvolvimento.....	7
Inovação no processo das incubadoras de empresas.....	9
Empreendedorismo.....	12
Competências .....	16
<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>20</b>
<b>BENCHMARKING E AS INCUBADORAS DE EMPRESAS DO BRASIL, ALEMANHA E ÁUSTRIA .....</b>	<b>23</b>
Contextualizando as Incubadoras de empresas .....	23
CRIATEC/UNIJUÍ – Ijuí - Brasil .....	23
CAST: Center for Academic Spin-offs Tyrol – Innsbruck – Áustria.....	25
INNOCENT – Bocholt – Alemanha .....	26
ESC: Euro Service Center – Geilenkirchen – Alemanha.....	26
ITS: International Technology e Service Center Baesweiler – Baesweiler - Alemanha .....	27
INSTITUTO GÊNESIS – PUC Rio de Janeiro – Brasil.....	27
ITEC/UCS – Caxias do Sul – Brasil .....	28
<i>Benchmarking</i> na perspectiva da Psicologia.....	28
<i>Benchmarking</i> na perspectiva da Administração .....	39
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>SOBRE OS AUTORES .....</b>	<b>52</b>

## RESUMO

O livro apresenta duas pesquisas de mestrado realizadas no ano de 2016 as quais utilizaram a mesma amostra, porém, com perspectivas distintas por meio de um viés da psicologia e da administração sobre incubadoras de empresas do Brasil, Áustria e Alemanha com o objetivo de através do *benchmarking* apontar resultados e sugerir possíveis melhorias para o desempenho da incubadora do Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia; Administração; Incubadoras de Empresas; *Benchmarking*.

## ABSTRACT

The book presents two master's research executed in 2016 which used the same sample, but with different perspectives through a bias of psychology and administration on business incubators in Brazil, Austria and Germany with the aim of through benchmarking, point out results and suggest possible improvements for the performance of the incubator in Brazil.

**KEYWORDS:** Psychology; Management; Business Incubators; *Benchmarking*.

## INCUBADORAS DE EMPRESAS E OS PRINCIPAIS CONCEITOS

As incubadoras de empresas são apresentadas por diferentes autores, definindo-as como espaços que oferecem estrutura física, relações indispensáveis e apoio de variados contextos na fase inicial do ciclo de vida de novas empresas. As incubadoras conseguem criar um elo e aproximar negócios, mercado, universidades e sociedade. Além disso, as incubadoras de empresas têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2017). Ainda, possuem importante papel no sentido de auxiliar os novos empreendimentos a obterem sucesso em seu ciclo organizacional. Acompanham os negócios desde sua fase inicial, buscando as melhores formas e estratégias para inserção dessas ideias no mercado, auxiliando-as em suas fases de desenvolvimento até estarem fortalecidas e prontas para seguirem seu ciclo por conta própria.

O modelo precursor do processo de incubação de empresas como conhecemos hoje, surgiu em 1959 no estado de Nova Iorque (EUA), quando uma das fábricas da Massey Ferguson fechou, deixando um significativo número de residentes desempregados. Joseph Mancuso, comprador das instalações da fábrica, resolveu sublocar o espaço para pequenas empresas iniciantes, que compartilhavam equipamentos e serviços. Ele adicionou ao modelo um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas ali instaladas, como secretaria, contabilidade, vendas, marketing e outros, o que reduzia os custos operacionais das empresas e aumentava a competitividade. Nos anos 70, já na conhecida região do Vale do Silício, nos Estados Unidos, as incubadoras apareceram como meio de incentivar universitários graduados a disseminar suas inovações tecnológicas e a criar espírito empreendedor.

A primeira incubadora que surgiu no Brasil foi instalada na cidade de São Carlos no ano de 1985, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Posteriormente, as incubadoras se expandiram e foram entendidas como arranjos interinstitucionais, foram criadas incubadoras em várias cidades brasileiras como no Distrito Federal, Florianópolis, Curitiba e Campina Grande. Assim, as incubadoras de empresas se disseminaram e estão presentes em quase todos os Estados brasileiros e para o apoio às incubadoras foi constituída a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, a ANPROTEC em 1987.

De acordo com um estudo realizado em 2016 pela ANPROTEC em parceria com SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no Brasil há 369 incubadoras de empresas em operação, as quais abrigam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando assim, 53.280 postos de trabalho. O faturamento

das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassa os R\$ 15 bilhões. Os programas de incubação de empresas têm se espalhado pelo mundo e encontrado um fértil campo para se desenvolver, adaptando-se às realidades locais e auxiliando empreendedores a acessar conhecimento, recursos e mercados. Assim, tornaram-se uma importante ferramenta no desenvolvimento do ecossistema empresarial e na geração de negócios inovadores. Historicamente, os programas de incubação têm como propósito auxiliar os empreendedores na maturação de seus negócios, por meio de ações que permitam adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades de gestão empresarial, bem como conferir ao empreendimento características fundamentais à competitividade. Produzem-se ao final do programa de incubação empresas que são financeiramente viáveis, com gestões adequadas e bem posicionadas em seus mercados de atuação (ANPROTEC, 2017).

Porém, os resultados de uma incubadora hoje, dependem de sua sintonia com os demais ambientes e estratégias de inovação da região em que está inserida. Assim, esse mecanismo precisa ser parte do ecossistema de inovação local, em um contexto mais complexo, como forma complementar de apoio aos empreendimentos inovadores, considerando-se os demais ambientes voltados a esse nicho. Adicionalmente, é importante que a incubadora alinhe sua atuação com as boas práticas de gestão existentes no Brasil e em outros países. Considerando o contexto internacional, as incubadoras de empresas do Brasil precisam estar alinhadas com o conceito de “Incubadoras de Terceira Geração”, conforme apresenta a figura 1 a seguir (ANPROTEC, 2017).



Figura 1. Evolução das incubadoras no contexto internacional

Fonte: Anprotec (2017)

Assim, o alinhamento com a terceira geração é essencial para que as incubadoras de empresas possam atender às demandas dos novos empreendedores e empreendimentos. Entretanto, também, se mostra fundamental implementar melhores práticas de atração, geração e desenvolvimento sistemático de empreendimentos inovadores. Nesse sentido, cresce a articulação entre incubadoras de empresas e novos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores, como as aceleradoras e os ambientes de *coworking*. Para

que essas camadas sejam implantadas, no Brasil foi concebido um modelo de maturidade da capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem sucedidos, denominado CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos). O modelo foi concebido para propor tanto os processos genéricos a serem implantados por uma incubadora de empresas (*black box*) quanto às práticas (como) que devem ser executadas para que a incubadora cumpra seu papel no ecossistema de inovação local (ANPROTEC, 2017). O CERNE possui quatro níveis de maturidade e foi criado pela ANPROTEC e SEBRAE para ajudar as incubadoras a alcançar o terceiro nível, para isso, o modelo foi estruturado em três camadas, conforme mostrado na figura 2.



Figura 2. Modelo CERNE

Fonte: Anprotec (2017)

Para que essas camadas sejam implantadas, o CERNE foi concebido como um modelo de maturidade da capacidade da incubadora em gerar empreendimentos inovadores bem sucedidos. Assim, o modelo de maturidade é constituído por quatro níveis conforme a figura 3.

### CERNE 1 – Empreendimento

Nesse primeiro nível, todos os processos e práticas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Nesse sentido, além de processos como planejamento, qualificação, assessoria, seleção e monitoramento, foram incluídas práticas diretamente ligadas à gestão da incubadora. São práticas que, por sua vez, possuem uma relação muito estreita com o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo da gestão financeira e gestão da infraestrutura física e tecnológica. Ao implantar esse nível, a incubadora demonstra que tem capacidade para prospectar e para selecionar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores bem-sucedidos sistematicamente e repetidamente. Seja ela uma instituição acadêmica pública ou privada, governos estaduais/municipais, empresas do Sistema "S" ou outra.

### CERNE 2 – Incubadora

O foco deste nível é garantir uma gestão efetiva da incubadora como uma organização. Assim, a incubadora deve implantar processos que viabilizem sua gestão estratégica, a ampliação dos serviços prestados e do público-alvo, além da avaliação dos seus resultados e impactos.

### CERNE 3 – Rede de Parceiros

O objetivo deste nível é consolidar uma rede de parceiros para ampliar a atuação da incubadora, criando instrumentos efetivos para atender empresas não-residentes. Assim, neste nível, a incubadora reforça sua atuação como um dos "nós" da rede de atores envolvidos no processo de promoção da inovação.

### CERNE 4 – Atuação Internacional

Neste nível, a partir da estrutura implantada nos níveis anteriores, a incubadora possui maturidade suficiente para atuar internacionalmente e promover sistematicamente a globalização dos empreendimentos incubados.

Figura 3. Níveis de Maturidade do CERNE

Fonte: Anprotec (2017)

Uma vez que, a pesquisa realizada também abrangeu a análise de incubadoras e de sistemas de inovação na Europa, um continente com larga tradição no quesito cabe trazer a definição de incubadoras de empresas para estes países. Assim, na Alemanha, por exemplo, as incubadoras de empresas são definidas como um espaço empresarial coletivo, de empresas jovens, com o tempo de permanência limitado, em que predominam atividades de negócios relativas ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos, processos ou serviços tecnológicos, além de disporem de uma ampla oferta de espaços para locação, instalações de uso comum e serviços de consultoria (MALETZ,

2006). No Brasil, para o apoio as incubadoras de empresas há a ANPROTEC, como já foi mencionado anteriormente. Na Alemanha, não existe um órgão que regulamenta as incubadoras de empresas, as incubadoras neste país são instituições independentes, com pouco ou nenhuma interferência de órgãos públicos. Na Áustria, existe um órgão regulador das incubadoras de empresas, cujo funcionamento em alguns aspectos correspondente à ANPROTEC do Brasil. Assim, de um modo geral, as incubadoras são importantes meios de inovação, não só de produtos e serviços, mas, também, inovação nos aspectos sociais, pois há elementos que se fazem presentes a partir de uma aspiração individual.

## **PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO**

O desenvolvimento é muito discutido, mas é necessário questionar o que seria exatamente esse desenvolvimento. Com seu significado de elevada amplitude, acaba se tornando muito genérico e pode ser interpretado de formas diferentes em contextos distintos. Importante ressaltar esse tópico, pois todas as ações de empreendedorismo e inovação estão correlacionadas ao desenvolvimento. No Brasil, as políticas públicas desenvolvidas nas últimas décadas na área da ciência e tecnologia abrangeram vários aspectos e regulamentações foram criadas visando incentivar as práticas de inovação e interação entre universidades e empresas. Com relação às políticas públicas dessa natureza, citam-se, por exemplo, o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI 2007-2010), o qual foi denominado “Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional”, observando-se assim a intenção explícita de ligação entre ciência, tecnologia e inovação como promotor para o desenvolvimento nacional (MARINI & SILVA, 2011).

O desenvolvimento no sentido em que o tomamos é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (SCHUMPETER, 1988). Ainda, o desenvolvimento não depende tanto de encontrar ótima confluência de certos recursos e fatores de produção quanto de provocar e mobilizar, com propósito desenvolvimentista, os recursos e aptidões que se acham ocultos, dispersos ou mal empregados (HIRSCHMANN, 1961). Além disso, um dos principais autores que contribuiu para esta expansão do significado de desenvolvimento chama atenção para o conjunto de oportunidades reais disponíveis para o sujeito, definindo, *capability* como liberdade substantiva de realizar combinações alternativas de funcionamentos, apresentando um entendimento, no qual a liberdade seria tanto um fim quanto meio do processo de desenvolvimento. O desenvolvimento pode vir a ser um processo atrelado intimamente à expansão e garantia de liberdade para todos os indivíduos. Para ele desenvolvimento só terá sentido se significar melhores condições para a expansão das liberdades individuais.

É com o desenvolvimento que se renovam as principais fontes de privações de liberdade: pobreza, tirania, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (SEN, 2005).

O desenvolvimento em seu estado mais simplificado é reconhecido como o ato de progredir, aumentar, melhorar, inovar, mas se for mais fundo na identificação desse termo que é tão indiscriminado é possível ter a percepção que ele sofreu e sofre muitas influências, em inúmeros aspectos. É necessário considerar, todavia, que, na sua essência, desenvolvimento configura em primeira linha um processo. Nesta condição, carrega em si mesmo a relatividade. Além disso, os elementos que constituem tais processos não são neutros, mas, sim, diretamente dependentes de variáveis e preconceitos ideológicos. Para evidenciar a complexidade da questão, seu conteúdo está em contínua transformação e, embora suas características não sejam necessariamente controversas, os processos que engendram certamente o são ao apresentar a explicação de suas causas e mecanismos (SIEDENBERG, 2012). O desenvolvimento, então, é um processo que não possibilita mensurar exatamente o quanto representará a evolução dentro de uma organização, de um Estado ou sociedade. Mas, algo concreto é que ele é sinônimo de mudanças, muitas vezes, podendo representar a ruptura de paradigmas.

É preciso compreender que ao estudar uma empresa não existe a solução de todos os problemas, é necessário levar em consideração a realidade na qual a mesma esta inserida, e compreender que cada caso, é um caso e é necessário ter conhecimento da realidade da organização. Do ponto de vista regional, o conhecimento se torna cada vez mais importante, aumentando o desafio das firmas na contribuição para o desenvolvimento das regiões, uma vez que o aumento de produtividade, da competitividade, da tecnologia e da sustentabilidade afeta o desenvolvimento econômico do local e eleva o nível de vida da população (DINIZ & GONÇALVES, 2005). Os países em desenvolvimento, como o Brasil, buscam entender os aglomerados como meios para o desenvolvimento local e social. Por este motivo, que os elementos relacionados ao desenvolvimento social, como o desenvolvimento territorial, o capital cultural, a solidariedade e a confiança, geram a concepção de desenvolvimento contemporâneo que contempla mais questões intangíveis e seus respectivos capitais do que a própria construção de infraestrutura ou ações materiais (BOISIER, 1999).

As crescentes exigências que as empresas devem atender no tocante à produtividade e à competitividade, assim como, os maiores níveis de exposição externa que as economias enfrentam são desafios dos quais dificilmente é possível se livrar. Deste modo, é essencial a negociação entre o setor privado empresarial, a administração pública nos diferentes âmbitos e os demais atores sociais regionais e locais para a criação de um 'ambiente inovador', sócio institucional que possa assegurar a modernização produtiva empresarial da região (MARTINELLI & JOYAL, 2004). O papel das incubadoras no processo

de desenvolvimento se dá, através de uma parceria, ou seja, compartilhar um interesse comum com um ou com vários atores, cada qual apresentando uma contribuição relativa às características que lhes são próprias. Assim, o propósito das incubadoras de empresas no Brasil é favorecer ações organizacionais e institucionais, principalmente, no âmbito de infraestrutura. Contudo também, propicia uma rede de fomento ao empreendedorismo e a inovação, os quais são elementos essenciais, tanto para a incubadora de empresas quanto para os empreendedores que querem incubar.

## **INOVAÇÃO NO PROCESSO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Os processos de mudanças e adaptações dentro das organizações precisam ser estudados, sejam essas mudanças estratégicas, operacionais ou deliberativas, porque refletem diretamente no sucesso de um novo empreendimento. Nesse aspecto se insere a questão da utilização de inovações, para que esses fatores não sejam comprometedores a ponto de tornar as organizações estáticas e junto com elas desacelerar o desenvolvimento de uma região ou da sociedade em si. Os estudos sobre inovação ganharam destaque através de Joseph A. Schumpeter que, a partir de 1911, destacou e trouxe a inovação tecnológica para o cerne do debate sobre desenvolvimento econômico, discutindo a importância das grandes empresas inovadoras no desenvolvimento econômico de países (FIGUEIREDO, 2009). Com a gradual abertura da economia em 1990 e com a consequente inserção na competição externa, as empresas brasileiras, tiveram que assimilar o uso de termos - como “inovação tecnológica”, “melhoria de qualidade”, “aumento de produtividade”, “soberania do cliente”, até então, ausentes no discurso empresarial brasileiro.

O meio inovador é um conceito que integra os atores sociais, organização e territórios, uma ferramenta substancial de análise e compreensão das transformações econômicas e sociais. Assim, está ligado a um sistema territorial de produção que apresenta uma unidade e uma coerência, traduzindo-se por comportamentos identificáveis e específicos, bem como uma cultura técnica, entendidos como a elaboração, a transmissão e a acumulação de práticas saberes, normas e valores ligados a uma atividade econômica. Esses diferentes elementos geram atitudes e comportamentos codificados que estão na base da organização e da regulação do meio (MAILLAT, 2006). Além disso, foi criada uma linha divisória entre dois tipos de descoberta a invenção e a inovação, estabelecendo que a inovação diferencia-se por estar vinculada a um ganho econômico (SCHERER & CARLOMAGNO, 2004). Ainda, inovação é uma consequência de pesquisas básicas e invenções que são inseridas no mercado (TIJSSEN, 2002). Também, a inovação é apresentada como sendo uma combinação entre a criatividade e a tomada de risco (BYRD & BROW, 2003). Além de que, inovação é uma nova tecnologia incorporada a produtos que são diferentes daqueles já produzida pela empresa (TIDD, BESSANT & PAVITT, 2005). A inovação pode ser

um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização, fornecedores e clientes, através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços e novos métodos de comercialização (MCFADZEAN, O'LOUGHLIN & SHAW, 2005).

No Manual de Oslo a inovação é um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou seja, um processo, método de marketing ou método organizacional novos nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Dentro desse contexto de inovação, encontram-se também os novos negócios, as MPES (micro e pequenas empresas) que surgem a todo o momento com novas ideias ou novas formas de empreender com o desafio de acompanhar o mercado e as demandas independentemente do tamanho de seu negócio. O objetivo da inovação do negócio é a introdução de mais variedades estratégicas em determinado setor ou domínio competitivo devendo ser encarada como meta em um empreendimento (HAMEL, 2000). Desta forma, as MPES precisam ter uma visão ampliada sobre inovação e compreender que esta vem sendo reconhecida cada vez mais como um dos principais fatores que podem impactar positivamente no desenvolvimento das empresas e da economia.

Ainda, o Manual de Oslo justifica a necessidade de expandir o conceito de inovação, incluindo as inovações organizacionais e de marketing pelo fato de que muito da inovação ocorrida, sobretudo, no setor de serviços e na indústria de transformação de baixa tecnologia não é apreendida de maneira adequada pelo conceito de Inovação de Produto e Processo. Além disso, o trabalho do mecanismo de inovação é o de coletar informações que talvez tenham valor para o negócio (informações de mercado, necessidades dos clientes, novas tecnologias) e sistematicamente adicionar valor a essa informação até que a mesma descreva como produzir, usar, vender e dar suporte a novos e interessantes produtos e serviços (PATTERSON & FENOGLIO, 1999).

Na figura 4, é apresentada uma ferramenta denominada de radar da inovação que une tipologias que melhor classificam as inovações e que se integram com ótima aderência, quanto à intensidade, a dimensão e à dependência da inovação (SCHERER & CARLOMAGNO, 2004). O radar da inovação é construído a partir de raios que partem do centro e que representam cada uma das dimensões do negócio em que a empresa pode inovar.



Figura 4. Radar da inovação com 12 dimensões da inovação.

Fonte: Scherer & Carlomagno (2004)

Há uma classificação dos diferentes tipos de inovação, quanto a sua dimensão, intensidade e dependência, sendo analisados através dessa única ferramenta. A forma de utilização desta ferramenta deve ser realizada em três etapas com funções específicas, a primeira é a identificação do perfil de inovação atual, ou seja, desenhar o perfil de inovação atual da empresa a partir da identificação das inovações mais significativas, sua intensidade, interdependência e dimensão. Ligando os pontos das diferentes inovações irá surgir uma figura traduzindo o perfil de inovação existente. Esse diagnóstico permite futura comparação com concorrentes e provê o entendimento das mudanças necessárias na estratégia de inovação da empresa. O segundo tipo de inovação é a análise do perfil de inovação do setor/concorrentes, realizando o desenho do perfil de inovação dos principais concorrentes ou do setor para identificar oportunidades de diferenciação. Determinados setores apresentam um conjunto de tipos de inovações mais significativas durante bom período de tempo. Essa estratégia de inovação pode trazer oportunidades em outras dimensões que gerem resultados para a empresa que está inovando. E, por último, a definição da estratégia de inovação, na qual, consiste na definição dos tipos de inovação intencionados, os quais irão guiar toda a geração de ideias e seleção de experimentos futuros na empresa. Possibilitando uma visão da situação atual e da idealizada, desenvolvendo as iniciativas necessárias para a consecução dessa estratégia (SCHERER & CARLOMAGNO, 2004).

Considerando à inovação e suas dimensões, estas podem ser incrementais ou radicais, autônomas ou sistêmicas, e ainda, é possível inovar em dimensões distintas. Com relação à classificação das dimensões têm a seguinte composição: Oferta – desenvolvimento de novos produtos ou serviços que representem valor para os consumidores. Plataforma – construção de um novo portfólio de produtos e serviços a partir de componentes comuns que são montados ou agrupados de formas distintas, possibilitando uma variedade de

tipos e modelos adaptados a necessidades específicas dos clientes. Solução – criação de ofertas integradas e customizadas de produtos, serviços e informação para resolver problemas abrangentes dos clientes, muitas alternativas oferecidas. Clientes – descobrir necessidades não identificadas pelos próprios consumidores existentes ou em novos clientes não explorados. Experiência do consumidor – aprofundar a relação com os consumidores, levando em consideração tudo que o cliente ouve, vê, sente e experimenta na interação com o prestador de serviço. Captura de valor – redimensionamento e geração de novas fontes de receita, criando novas sistemáticas de preços e pacotes de serviços. Processos – promove o redesenho dos principais processos operacionais a fim de ampliar a eficiência e aumentar a produtividade. Inovação na organização – busca de novas formas de estruturar a empresa, de redesenhar o papel dos colaboradores. Cadeia de fornecimento – redimensionar as operações que agregam valor ao produto. Presença – recriar os canais de distribuição para aproximar a empresa do cliente através da presença em novos pontos de venda. Relacionamento – integração de clientes e parceiros para o fornecimento de uma solução mais competitiva. Marca – criação de novos contextos e aplicações para a marca (SCHERER & CARLOMAGNO, 2004).

A utilização dessa ferramenta requer certo cuidado com relação às patologias que são identificadas em empresas inovadoras. Essas patologias referem-se à intensidade, tipos e portfólios das inovações. Uma patologia de intensidade ocorre quando a empresa foca apenas em melhoria e com isso não consegue gerar os saltos de competitividade e contribuição que as inovações podem resultar. Patologia de dimensão quando a empresa foca apenas em uma única das doze dimensões da inovação, ao ponto que se está inovação apresenta sucesso, torna-se uma repetição contínua mesmo que o contexto competitivo e de mercado tente a busca de inovação em outras dimensões. E, a patologia de portfólio, acontece quando a empresa não estabelece nenhuma articulação entre as diferentes iniciativas de inovação existentes na empresa (SCHERER & CARLOMAGNO, 2004). Desta forma, ou não há relacionamento entre os diferentes tipos de dimensões do negócio que poderiam gerar inovações mais robustas ou não há relacionamento entre iniciativas de curto e longo prazo. Observar essas três patologias pode não apenas diminuir as chances de fracasso na gestão da inovação, como também, ampliar o potencial de geração de grandes oportunidades. A utilização desse radar permite integrar todos os tipos de inovações em uma ferramenta única para diagnóstico, *benchmarking* e definição de estratégia, evidenciando as diferentes possibilidades de inovação existentes para a empresa, ampliando a ideia original de que inovação trata apenas de novos produtos.

## **EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo assim como inovação é um tema de suma importância no

meio de qualquer ambiente organizacional, inclusive e especialmente, entre incubadoras de empresas. No Brasil a discussão entrou em pauta a partir de 1850, quando o país começa a viver um período de estabilidade política, no qual ocorrem algumas mudanças na região Sudeste, onde havia uma economia mais dinâmica e isso provocou certa modernização capitalista no país. Uma das figuras que mais se destacou no século XIX, no campo da economia, das finanças e dos empreendimentos modernos, foi o Visconde de Mauá. Seu nome era Irineu Evangelista de Sousa, nascido no Rio Grande do Sul, ficou órfão de pai aos cinco anos, foi morar no Rio de Janeiro e aos 11 anos já trabalhava como contínuo, aos 15 era o empregado de confiança do patrão, com 23 já era sócio da firma escocesa onde trabalhava e aos 27 anos viajou até a Inglaterra visitando fábricas, fundições de ferro e muitos empreendimentos comerciais importantes (CALDEIRA, 1995). Quando retornou ao Brasil tornou-se industrial, foi o primeiro do Brasil aos 32 anos de idade. O Visconde foi precursor de multinacionais, da globalização e do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), no Brasil seus negócios se espalhavam do Amazonas ao Rio Grande do Sul. Mauá era um empresário da diversificação, tudo que era moderno tinha suas mãos. Financista, o Visconde tinha bancos, empresas de comércio exterior, mineradoras, usinas de gás, fazendas de gado e sócios milionários em toda a Europa. No Rio de Janeiro, Mauá tinha a melhor demonstração dos seus negócios, tudo no Brasil que significasse desenvolvimento e progresso, onde não houvesse escravos, tinha a marca de Mauá. Mas, o Visconde de Mauá era um estranho no ninho, em um país ruralista, escravocrata e latifundiário, cuja economia vivia sob o controle estatal. Em consequência disso, os políticos partidários do imperador inviabilizavam quanto podiam os projetos de Mauá, até ao ponto de torná-los impossíveis, depois de muita perseguição em 1875, Mauá faliu e pediu moratória por três anos. O Visconde de Mauá faleceu em Petrópolis-RJ, no dia 21 de outubro de 1889.

O empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 90, quando entidades como o SEBRAE e SOFTTEX (Sociedade Brasileira para exportação de *Software*) foram criadas, antes desse período as políticas do país não criavam um ambiente propício ao empreendedorismo. No Brasil a preocupação com a criação de pequenas e médias empresas que sejam duradouras e também, a necessidade de baixar as altas taxas de mortalidade das mesmas, faz do empreendedorismo um tema muito pautado. O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente. Assim, o empreendedorismo seria uma prática, não uma ciência e nem arte (DRUCKER, 1974). O empreendedorismo é uma atividade que tem sido compreendida como a ação que cria um novo serviço, produto ou um negócio inteiro. Atualmente, se conecta com outras formas e arranjos organizacionais para efetivar resultados. O termo empreendedorismo surge do francês *entreprendre*, que indica um indivíduo que assume o risco de criar novos empreendimentos. Assim, empreender pode ser considerado como as ações que

o empreendedor desenvolve, ou seja, ele observa as necessidades, conhecimentos e valores, sendo que esses elementos juntos podem resultar na criação de novas empresas (SANTOS, 2001).

O conceito de empreendedor foi usado por diversos autores e ganhou diversas conotações. O empreendedorismo é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos para aplicar de forma produtiva (FIALHO et al., 2007). A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção pela exploração de uma invenção ou, mais genericamente, uma possibilidade tecnológica ainda não testada para a produção de novas mercadorias ou a produção de algo já existente, mas de uma nova maneira através de descobrimento de novas fontes de suprimento de materiais ou nova distribuição para os produtos e pela organização de uma nova indústria. Ainda, há uma característica até então não utilizada, a inovação. Uma perspectiva que reflete o empreendimento decorrente de inovação e empreendedorismo. Assim, a inovação passou a ser um elemento importante para identificar empreendedores (SCHUMPETER, 1959).

Para criar um empreendimento são necessárias algumas características inerentes ao indivíduo e outras que podem ser aprendidas ao longo dos anos. O conjunto dessas particularidades permite converter o esforço do empreendedor no desenvolvimento de uma ideia inédita que irá oportunizar a criação de uma empresa. Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de *entrepreneur* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação e é antes de tudo, aquele que se dedica a geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas (DOLABELA, 1999).

Ainda, uma das formas de atuação do empreendedorismo é que o mesmo parece ser uma forma importante para fomentar a economia e o mercado de trabalho, pois, nas diversas circunstâncias que empreendedores criam novas empresas em um contexto social de uma região, conseqüentemente, geram renda e ainda comumente, melhoram as condições de vida das pessoas de um modo geral. Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender (COSTA, CERICATO & MELO, 2007).

Além disso, o empreendedorismo é muito relacionado à criatividade e a propensão

de criar algo novo, envolvendo a motivação para passar por obstáculos e aceitar riscos, pois, há nisso também, o desejo de ascensão pessoal no objetivo a ser alcançado. O empreendedorismo ocorre quando quatro condições básicas são alcançadas. A primeira é a motivação frente a tarefas, definida como: alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir. A segunda é o conhecimento, definido como: *know-how* adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro. A terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como: benefício econômico ou psíquico de uma ação. E a quarta é o suporte do ambiente, definido como: condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho (FERNANDES & SANTOS, 2008). A orientação empreendedora nas organizações necessita mais do que a prevalência de valores de empreendedores individuais, uma vez que, o empreendedorismo para seu desenvolvimento carece de um conjunto de fatores de um coletivo. Diante do exposto, em termos organizacionais seria a orientação empreendedora a base fundamental para diferir as empresas empreendedoras das demais empresas.

Dentro das incubadoras de empresas, no papel principalmente dos seus gestores, o empreendedorismo é discutido e precisa cada vez mais ser enfatizado, pois é nesse ambiente organizacional propício que se devem desenvolver e se qualificar, continuamente, os empreendedores. As incubadoras são um celeiro de ideias e pessoas nos quais várias oportunidades podem ser trabalhadas em condições diferenciadas. O movimento de empreendedorismo brasileiro precisa se basear em alicerces sólidos nos quais as melhores práticas empreendedoras sejam utilizadas. As incubadoras têm todos os pré-requisitos para se constituírem em tais alicerces, para isso, precisam ser gerenciadas com profissionalismo e competência, e não ser apenas um local onde várias empresas se instalam, compartilhando recursos e infraestrutura com custos mais acessíveis. Muitos resultados positivos já foram alcançados nesses quase 20 anos de incubadoras no Brasil graças ao empenho de visionários que implantaram o movimento no país. Pelo ritmo de crescimento do movimento de incubadoras brasileiras os próximos anos reservam muitas outras vitórias e casos de sucesso (DORNELAS, 2002).

Vale ressaltar que saber analisar o papel das incubadoras de empresas como agentes do desenvolvimento econômico, social e geográfico é de suma importância para a sociedade, pois além de, um sistema organizacional com muita relevância e seriedade para os empreendedores que incubam suas empresas (ideias), as mesmas se dispõem a participar do amplo processo de formação de empreendedores e empresas. E ainda, as incubadoras de empresas tem se organizado para um importante processo que acarreta fatores que vão desde a criação de novas empresas, o seu desenvolvimento e o desencadeamento para que as empresas continuem a sobreviver depois de sua passagem pelas incubadoras de empresas, cooperando assim, com a criação de novos empregos e o desenvolvimento da economia.

## COMPETÊNCIAS

Competência é um dos processos envolvidos nas equipes de ambientes organizacionais, inclusive nas incubadoras de empresas. O termo competência é utilizado, muitas vezes, para indicar uma pessoa qualificada para realizar alguma função ou algo específico. Algumas definições de competência são mencionadas por meio de dicionários. Por exemplo, o dicionário Webster define competência, na língua inglesa como: qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Michaelis enfatiza, em sua definição, aspectos parecidos: aptidão que um indivíduo tem de opinar sobre um assunto e sobre o qual é versado, conjunto de conhecimentos, fluência de pessoas para ocupar o mesmo cargo, entre outros. A palavra competência no fim da idade média estava vinculada à linguagem jurídica, a qual fazia menção à capacidade de uma pessoa em falar a respeito de determinado tema. Ao passar do tempo, começou a ser utilizada para qualificar o sujeito capaz de concretizar determinado trabalho (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

Um termo muito usado para referir competências gerenciais é aquele que o relaciona com conhecimento (saber o quê), habilidade (saber como) e atitude (querer fazer). Conceito de competência baseado em três dimensões, as quais englobam não só questões técnicas, mas, também, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). E ainda, pressupõe que a competência considera o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a atingir um determinado escopo. Tais concepções são interdependentes já que para expor uma habilidade se presume que o indivíduo tenha conhecimento de técnicas específicas. Da mesma maneira, a adoção de um comportamento no trabalho demanda da pessoa, muitas vezes, a posse não apenas de conhecimentos específicos, mas também de atitudes apropriadas (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). As competências gerenciais encontram-se vinculadas aos conhecimentos e habilidades pedidos pela estrutura organizacional, incluindo os processos, metas e diretrizes que se pretendem atingir por meio da ação gerencial (BITENCOURT, 2004).

O assunto competência é bastante discutido em meios acadêmicos e empresariais, pode estar associado ainda em diferentes instâncias de compreensão, no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, há uma importância de se alinharem as

competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY & FLEURY, 2001). A percepção sobre competência parece ser mais abrangente do que uma simples definição objetiva sobre o tema, ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que baseiam os métodos administrativos, a referência que padroniza o conceito de competência é o trabalho desempenhado e o conjunto de serviços pertinentes a um cargo.

Ainda, a competência pode ser a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (BOOG, 1991). Há ainda, uma classificação com dois enquadramentos, o coletivo que abrange as competências organizacionais agregadas à estratégia organizacional e a individual que envolve as competências individuais e gerenciais (RUAS, ANTONELLO & BOFF, 2005). As correntes de estudo que se destacam sobre as competências gerenciais são as que englobam a americana, a latino-americana, a francesa e a australiana (BITENCOURT, 2004). A seguir, a figura 5 ilustra as principais correntes de estudo sobre as competências gerenciais.

ASPECTOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1995), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996)
Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001)
Ação (em oposição a potencial)	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (1997), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação de recursos (mobilização)	Boterf (1997)
Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica (questionamento constante)	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

Figura 5. Correntes de estudo sobre as competências gerenciais

Fonte: Bitencourt (2004)

O trabalho de Sandberg critica o conceito tradicional de competências, o qual traz a definição de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, a aquisição de atributos (abordagem racionalista). Para o autor, o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades envolve a mudança na concepção do trabalho. Para definir a competência precisa ter um olhar de compreensão da forma que os gestores avistam as competências. Ainda, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências

(abordagem interpretativa) (BITENCOURT, 2004). Nesta definição de competência tange o conceito de que o trabalho para o trabalhador é que orienta a competência humana, assim sendo, a competência carece ser entendida como situacional e situada. Ou seja, as pessoas são competentes em determinados contextos e situações, o que não permite falar que poderão reproduzir a mesma competência em outro espaço e tempo. Nessa conjuntura, as competências se desenvolvem através da influência mútua entre as pessoas no ambiente de trabalho destacando a questão da complementaridade.

Há, ainda, o conceito de competência a partir da abordagem interpretativa, a qual apresenta as competências como uma experiência vivida, na qual trabalho e trabalhador formam um único ser e não entende o trabalhador e o trabalho como componentes separados, assim, as competências têm a ver com o que o trabalhador vivencia. Ou seja, a competência é vista como constituída pelos significados que o trabalho tem para o trabalhador na sua experiência sobre ele (BISPO, 2010). No contexto deste trabalho, quando se menciona competência, parte-se do pressuposto que o termo, essencialmente, está incorporado no que diz respeito, as qualificações dos indivíduos, sendo complexo de formalizar, pois estas podem surgir como resultado de análise das informações, dos *insights* subjetivos e das intuições das pessoas, ou seja, competências são inerentes a cada indivíduo. Porém, pode ser destacada a compreensão de duas dimensões, uma relacionada ao “saber fazer” que abarca a competência informal de pessoas ou grupos e a outra cognitiva que demonstra a maneira como o indivíduo compreende o mundo, consistindo em valores, ideias e modelos mentais constituídos.

A definição de competência é variada, tanto no contexto organizacional quanto na esfera da educação. O termo parece ser apontado pela sobreposição de múltiplos entendimentos. Em uma breve explanação, no campo da psicologia a noção de competência, basicamente, é uma construção feita das seguintes áreas de conhecimento e pesquisa: psicologia do desenvolvimento e da aprendizagem, psicometria e avaliação educacional. Essas áreas de conhecimento descrevem a noção de competência em psicologia em um estudo que parte de três grandes vertentes. A primeira que compreende os estudos feitos na área da psicologia do desenvolvimento, na qual se busca conhecer o processo de desenvolvimento psicológico do ser humano e suas principais características, ou seja, os atributos psicológicos do ser humano em suas diversas idades e ao longo de seu ciclo vital. Na segunda, a psicologia da aprendizagem, a qual analisa os processos e as condições em que se dá a aprendizagem do sujeito, como a aprendizagem de conhecimentos, habilidades, destrezas, e também, de comportamentos não instintivos, nos diferentes contextos e situações pelas quais o ser humano vive ao longo de seu percurso de existência, aprimorando seu ensino-aprendizagem. A terceira abrange estudos e pesquisas feitos no campo da construção de instrumentos para averiguação de capacidades e habilidades cognitivas, psicomotoras, e até mesmo emocionais. Embora, cada uma das três vertentes

tenha campos e objetos específicos de estudo, o modo de ver os parâmetros teóricos e metodológicos das três áreas é transversalmente perpassado e foram construídas ao longo da história da psicologia como disciplina científica. Sendo uma construção conceitual característica de estudos e pesquisas a partir do olhar empirista, ou seja, privilegia as dimensões objetivas, observáveis e mensuráveis dos comportamentos humanos. Outros autores adotam diferentes referenciais teóricos que não o de orientação comportamental, tem uma posição contrária a essa definição de competência em virtude de que, para esses autores, a competência fica universal e homogeneizada, excluindo, a diversidade do social, pois na maioria das vezes são usados como parâmetros de normatização as amostras de conduta e a experiência de grupos sociais específicos dentro de uma coletividade. Diante desses diversos contextos, os quais foram apresentados, se tem a percepção de que o termo competência se constitui em várias áreas e campos de conhecimentos sendo um tema amplo e elástico em suas definições.

## **BENCHMARKING**

Um dos maiores desafios dos novos negócios é manter-se em evolução evitando, assim, tornar-se obsoleto e desnecessário. É buscar constantemente o aprimoramento de seus métodos, práticas e formas de oferecer produtos e serviços de qualidade com eficiência tornando-se indispensável. O *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão relativamente jovem, que se constituiu como tal a partir dos anos 80 do século XX, embora se atribua a aplicação prática da ideia central de *benchmarking* a Henry Ford, já no início do século XX. Ao visitar um grande frigorífico em Chicago, Henry Ford observou o processo de abate de suínos em monotrilhos e inspirou-se nesta observação para introduzir as primeiras linhas de montagem na indústria automobilística, em 1916. Um dos fatos decisivo para o desenvolvimento da análise comparativa e estabelecimento do termo *benchmarking* foi a partir da empresa Rank Xerox. Em 1979 a empresa constatou que as copiadoras da concorrência eram vendidas a um preço inferior ao custo de produção da Xerox. A partir desta constatação a empresa decidiu estabelecer um processo de *benchmarking* na manufatura. Além disso, dois fatos que também foram decisivos para a disseminação da metodologia de *benchmarking* no final da década de 80 nos Estados Unidos foi à instituição do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, em 1987, que prescreve explicitamente a utilização do *benchmarking* como requisito básico e a publicação da obra “*Benchmarking: a busca por melhores práticas para a indústria que levam a uma melhor performance*”, de Robert Camp em 1989, compilando orientações detalhadas e procedimentos para a introdução e implementação do *benchmarking*.

Em um sentido mais amplo, *benchmarking* é entendido como um referencial para várias extensões e um processo para aperfeiçoar produtos, serviços e práticas organizacionais. Busca-se por melhores práticas ou padrões que levam ao êxito do desempenho organizacional, ou seja, um ensejo para uma organização aprender com as experiências de outras organizações. Com isso, há um aperfeiçoamento por meio da análise de todos os processos, características e funções do ambiente organizacional. A partir do aprendizado com abordagens bem sucedidas, as quais configuram um padrão que teve êxito nos processos, funções ou características poderá ser moldado um modelo para adaptar uma organização a qual irá aperfeiçoar suas práticas. O processo de comparação pode ser abarcado como um sistema complexo além de ser uma das maneiras de agregar rapidamente na organização o conhecimento externo e pelo seu sentido operacional prático ele traz o uso de soluções existentes para resolver dificuldades. Assim, se obtém um indicativo para encontrar recursos apropriados através da busca de semelhanças com as organizações de sucesso. Contudo, *benchmarking* será considerado como sucesso quando as opções trazidas por ele são as melhores para o processo que se deseja aperfeiçoar. Quanto maior o potencial de aprendizagem utilizável mais acertado é o *benchmarking*.

O *benchmarking* pode ser subdividido em diferentes tipos de acordo com os elementos

de comparação que são utilizados. Quando o *benchmarking* é interno, as comparações de desempenho são feitas dentro da empresa seja em momentos diferentes ou entre diferentes departamentos. Já a avaliação comparativa externa relaciona e analisa os pontos fortes e fracos de empresas que estão num patamar melhor na concorrência. Muitas vezes, também são utilizadas referências genéricas para estabelecer e desenvolver internamente as melhores práticas. Ainda, há três tipos de *benchmarking*, o *benchmarking* organizacional, o qual compara uma organização com outras similares na busca pela identificação das melhores práticas gerenciais, além do *benchmarking* de desempenho que colaciona o desempenho da organização com outras similares utilizando parâmetros e indicadores de desempenho e *benchmarking* de processo, que comete a comparação de processos e atividades organizacionais interna ou externamente utilizando indicadores qualitativos e quantitativos (PECI & SOBRAL, 2008). *Benchmarking* também é a comparação de organizações que tenham práticas consideradas exemplares, a partir disso, cinco etapas são referidas, o planejamento como definição das melhores práticas que seriam copiadas após análise como coleta, estudo e interpretação dos dados do *benchmarking*, a integração como definição das modificações, a ação que seria a implementação e a maturidade como aprimoramento (MAXIMIANO, 2005).

Quando se trabalha o *benchmarking* é importante também levar em consideração as dinâmicas isomórficas que atuam nos contextos comparados. O princípio do isomorfismo foi utilizado pela primeira vez no âmbito da ecologia organizacional no final dos anos 60. Com efeito, para a ecologia organizacional o isomorfismo é o resultado das pressões competitivas que forçam as organizações a adotarem a forma mais adaptada à sua sobrevivência (HANNA & FREEMAN, 1977). O fenômeno em si de homogeneização que é denominado de isomorfismo, pode acontecer em função de diferentes causas se desenvolvendo por intermédio de três mecanismos distintos: coercitivo, normativo e mimético (DIMAGGIO, 1991). O coercitivo se dá quando organizações são submetidas a pressões externas, formais ou informais vindas de outras organizações das quais são dependentes ou em virtude de expectativas culturais da sociedade em que a organização está inserida. Como exemplo para esse mecanismo é possível citar a atuação do governo sobre as organizações, por meio de leis, normas e exigências quanto aos padrões de produção, comportamento organizacional e relações com consumidores. O isomorfismo normativo é diretamente proveniente do estabelecimento de padrões por uma determinada comunidade profissional com vistas a embasar cognitivamente e dar legitimidade à atividade por ela desenvolvida. Aqui, as universidades e associações profissionais são duas fontes importantes de isomorfismo sob essa perspectiva. Por último, a dinâmica mimética ocorre em função da incerteza que compele as organizações a buscarem padrões de estruturação e atuação em outras organizações. Ao verificarem o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades as organizações tendem a

apresentar o comportamento mimético (MACHADO, FONSECA & FERNANDES, 2000). O peso de cada um dos três mecanismos isomórficos nos processos de transformação organizacional depende da situação e da história sociocultural de cada sociedade. Assim, em sociedades democráticas e com maior oferta competitiva de bens e serviços tendem a predominar processos miméticos e normativos, enquanto que, em sociedades de tradição autoritária a tendência é que predominem mecanismos coercitivos (MACHADO, FONSECA & FERNANDES, 2000).

Ainda, há uma visão distinta sobre o método superando a simples definição de comparação entre empresas, a qual considera o *benchmarking* não uma cópia ou a imitação de práticas consideradas modelos no mercado, mas um processo de aprendizagem organizacional. Ou seja, identificar quais os processos que serão comparados e de fato buscar em outras organizações a excelência destes. (PECI & SOBRAL, 2008). Desta forma, cabe ao gestor estudar uma maneira de ajustar o que foi aprendido exteriormente para a realidade de sua empresa, impulsionando assim, a evolução da ideia original podendo realizar mudanças e melhorar o desempenho organizacional através do processo de aprendizado. Por fim, o *benchmarking* é uma nova maneira de fazer negócios, é ter uma visão externa para assegurar a precisão da fixação de objetivos. Uma nova abordagem gerencial que testa ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria e promove o trabalho em equipe dirigindo a atenção para práticas empresariais.

# **BENCHMARKING E AS INCUBADORAS DE EMPRESAS DO BRASIL, ALEMANHA E ÁUSTRIA**

## **CONTEXTUALIZANDO AS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

A etapa inicial da pesquisa ocorreu no Brasil tomando como objeto central do estudo às possibilidades de qualificação institucional da incubadora CRIATEC/UNIJUÍ através do *benchmarking*. Esta etapa consistiu em um estudo sobre a CRIATEC para conhecer as competências da equipe de gestão, os processos e as ações que a mesma desenvolve visando fomentar o empreendedorismo e a inovação nas empresas por ela incubadas. Uma vez desencadeada e concluída esta etapa foram feitas as observações e análises das competências das equipes de gestão, os processos e as ações desenvolvidas em incubadoras previamente selecionadas localizadas na Europa, mais especificamente, na cidade de Innsbruck, na Áustria, e nas cidades de Bocholt, Geilenkirchen e Baesweiler, na Alemanha, e, também, posteriormente, na cidade do Rio de Janeiro e Caxias do Sul, no Brasil.

O critério para a seleção da incubadora brasileira na perspectiva da psicologia foi ser uma incubadora que tivesse o mesmo porte e desenvolvimento similar diante a incubadora de referência. Já a escolha da incubadora brasileira que serviu de referência para a perspectiva da administração seguiu o critério de ser a única incubadora brasileira a estar no ranking das Top 25 na classificação da UBI Global e ter 20 anos de história. A UBI global é o pensador líder em análise da incubação de empresas em desempenho no mundo todo. Além do que, ajuda as incubadoras de empresas e aceleradores de negócios a se tornarem mais eficientes e competitivos através de uma referência abrangente, onde analisam em torno de 400 programas de incubação em mais de 70 países participantes. As incubadoras europeias, tanto na perspectiva da psicologia quanto da administração, foram escolhidas por conveniência de acessibilidade, ou seja, procurou-se através de contatos já estabelecidos nestes países. Além de terem uma ampla trajetória nesse meio, e assim, atendendo o pré-requisito estabelecido de que as mesmas deveriam se dar por similaridade. Desta forma, são apresentadas em seguida características das incubadoras, os resultados sistematizados, análises e observações feitas sobre processos em cada um dos sete *locus* de pesquisa.

### **CRIATEC/UNIJUÍ – Ijuí - Brasil**

A Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica CRIATEC/UNIJUÍ foi fundada em novembro de 2007, porém, somente em 2013 a incubadora construiu sua sede própria. A incubadora é do tipo de base tecnológica, fica situada na cidade de Ijuí que tem aproximadamente 80.000 habitantes e está localizada no Noroeste do Estado

do Rio Grande do Sul, no Brasil. Em 2005 foi criada a Rede Gaúcha de Incubadoras e Parques Tecnológicos do Rio Grande do Sul (REGINP), Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos com o principal papel de promover o crescimento das incubadoras e dos parques tecnológicos associados, através de ações institucionais que fomentem geração de renda, novos produtos, empregos e sustentabilidade econômica e financeira. O processo de criação da REGINP envolveu desde gerentes de incubadoras e de empresas incubadas até professores universitários e técnicos do SEBRAE-RS, que tiveram o papel de mediar e auxiliar o processo de tomada de decisões e de definições da característica da rede de incubadoras. Em assembleia realizada no dia 11 de novembro de 2005, a REGINP foi criada oficialmente, tendo sua primeira diretoria eleita em assembleia no dia 9 de dezembro. Atualmente, a REGINP conta com 20 associados entre os quais estão universidades, prefeituras, associações de ensino superior e centros universitários e tem à sua disposição uma sala administrativa no prédio da ULBRATECH, no campus da Universidade Luterana do Brasil, em Canoas. A UNIJUÍ é sócia fundadora da REGINP demonstrando seu interesse pela criação de uma incubadora desde aquela época.

Neste contexto a CRIATEC foi criada por meio da Resolução CONSU nº 20/2014 de 25/09/2014, da Vice-Reitoria de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão da Unijuí, que tem como objetivo geral fomentar ações e apoiar a formação e a consolidação de microempresas e empresas de pequeno porte em demandas de interesse da UNIJUÍ e da região, nos setores tecnologicamente inovadores e capazes de promover o desenvolvimento da região, aumentando a renda e criando novas oportunidades de trabalho. Desta forma, hoje a CRIATEC conta com um espaço adequado para oferecer para as empresas incubadas, assim, disponibilizando 11 salas para incubação e uma sala que antecede a incubação. A equipe da CRIATEC conta com uma coordenadora, uma secretária e algumas pessoas que auxiliam nas ações realizadas pela incubadora, mas não possuem vínculo empregatício com a CRIATEC, que são um consultor de planejamento e gestão, e quatro professores do curso de extensão da UNIJUÍ para auxiliar no marketing, inovação e tecnologia, controladoria e finanças, e investimentos. Os profissionais terceirizados prestam serviços para a incubadora de acordo com as áreas que as empresas incubadas necessitam de auxílio. Além disso, a CRIATEC participa de um projeto criado pelos alunos do Curso de Psicologia da UNIJUÍ, esse projeto é denominado UNIGESTAR (laboratório de prática profissional da Psicologia Organizacional e do Trabalho) onde dois alunos tem o propósito de auxiliar na elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento do empreendedor frente a sua empresa incubada. São realizadas pesquisa de clima organizacional, trabalho de escuta nos conflitos entre sócios e ainda atividades para estimular uma interação entre as empresas incubadas. Os alunos do projeto UNIGESTAR promovem também palestras abordando temas sobre o desenvolvimento humano e o trabalho em equipe.

Os clientes da incubadora são principalmente os alunos e professores da universidade,

sendo que os alunos representam 85% dos empreendedores, os professores 10% e tem a participação de 5% da comunidade em geral. Esses clientes são captados através das mídias e do site de divulgação da universidade. São lançados dois editais por ano para a seleção dos novos negócios. Geralmente, são incubadas quatro novas empresas por ano, sendo que a média de graduadas é de três neste mesmo período. Desde o início das atividades da CRIATEC até o ano de 2016 foram incubadas 27 empresas, sendo que 13 já foram graduadas. Essas empresas graduadas atuam na região gerando em média de dois a dez empregos por empresas, é um número que varia bastante de acordo com o segmento da atuação do negócio. No total as empresas graduadas geraram em torno de 49 novos empregos. O segmento com maior concentração de novos negócios são as engenharias, porém há também empresas nas áreas de design, fisioterapia, administração, turismo, cosméticos, automação, energia renovável, agronomia, inovação e tecnologia, recursos renováveis, dentre outras, mas estas são em menor número. No Brasil, a organização que regula as incubadoras é a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), a qual a CRIATEC é filiada mantendo o foco em ter uma gestão de acordo com o modelo de negócio proposto pela associação.

A CRIATEC foi uma das primeiras incubadoras a aderir ao modelo de gestão CERNE, desde a sua primeira versão fruto de uma parceria entre a ANPROTEC e o SEBRAE o CERNE a plataforma que visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação. Para isso, determina boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave que estão associados a níveis de maturidade (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua. Conforme exposto pela coordenadora da CRIATEC existe a preocupação da qualificação de alto nível da incubadora, aplicando o CERNE 1, de forma a proporcionar as condições de operacionalidade dos serviços de assistência aos negócios e os serviços de infraestrutura atraindo novos empreendedores. Sendo assim, a gestão adotada para as empresas incubadas pela CRIATEC se dá conforme o manual de implantação CERNE, estruturado em torno de uma metodologia que consiste em seis fases sequenciais e complementares: seleção, diagnóstico, priorização, implantação, auditoria interna e certificação. O modelo CERNE está estruturado em três níveis de abrangência, desde o empreendimento focando nos sistemas que possibilitam às empresas apoiadas desenvolverem seus produtos e serviços, como também, no processo que foca nos sistemas que viabilizam as ideias em negócios.

### **CAST: Center for Academic Spin-offs Tyrol – Innsbruck – Áustria**

O CAST está situado no oeste da Áustria em Innsbruck capital do Estado de Tirol. A cidade tem em torno de 123 mil habitantes e é mundialmente conhecida por ser um renomado centro de esportes de inverno (já foi sede de duas olimpíadas), pois está localizada perto de altas montanhas no coração dos Alpes. O entrevistado especialista em

direitos de propriedade intelectual industrial e cooperações quando questionado sobre o vínculo entre incubadora e universidade ressaltou que o instituto não está necessariamente vinculado a uma universidade. A administração do CAST localiza-se nas proximidades da Universidade Leopoldina Francisca de Innsbruck e a Universidade de Medicina. As universidades parceiras auxiliam o CAST, os professores das universidades aconselham os empreendedores e acompanham os negócios, mas o CAST é independente.

### **INNOCENT – Bocholt – Alemanha**

A INNOCENT foi inaugurada em 2002, fica na cidade de Bocholt no Estado da Renânia do Norte-Vestefália (Nordrhein-Westfalen) na Alemanha. Bocholt é uma cidade que tem aproximadamente 75 mil habitantes e é conhecida por ser um centro importante de negócios e é uma excelente alternativa de lazer. A história do INNOCENT começou por iniciativa de um professor da Universidade de Ciências Aplicadas de Bocholt. O professor percebeu a carência de instituições na região que auxiliassem pessoas jovens a empreender. Partindo deste pressuposto, o professor fez contato com o Banco e a universidade da cidade de Bocholt para criar uma parceria que proporcionasse um ambiente de empreendedorismo. Para que o INNOCENT se consolidasse houve a união de diversas instituições, o Banco da cidade de Bocholt (Stadtsparkasse), a escola técnica superior (Fachhochschule), uma instituição de fomento a economia local (Wirtschaftsförderungsgesellschaft), a autarquia de águas e energia (Bocholter Energie- und Wasserversorgung), os meios públicos (cidade e região) e também, sete empresas privadas de diversos setores que realizaram investimentos no Centro de Inovação como parceiros. Por muitos anos a função de gestão do Centro de Inovação foi desempenhada pelo professor da universidade Bocholt. Atualmente, a função é desempenhada por outra pessoa, que além de gestor do INNOCENT é também gerente do Banco da cidade de Bocholt, o qual foi o entrevistado para a pesquisa.

### **ESC: Euro Service Center – Geilenkirchen – Alemanha**

O ESC foi criado em 1993 fica na cidade de Geilenkirchen, a qual é localizada no distrito de Heinsberg, Renânia do Norte-Vestfália, na Alemanha. O município tem em torno de 28 mil habitantes e está situado perto da fronteira com a Holanda e a 20 km da cidade de Aachen, que é uma referência pela aglomeração urbana. Na região existem em torno de 14 instituições de fomento ao empreendedorismo e inovação. O ESC fica localizado a 37,6 km de distância da Universidade Técnica de Aachen. Os entrevistados no ESC foram o prefeito da cidade que apoia e acompanha a incubadora e também, a consultora do desenvolvimento econômico da cidade e responsável direta da incubadora. A incubadora não tem ligação com a universidade, contudo em alguns momentos estudantes universitários apoiam algumas questões relacionadas sobre as empresas incubadas.

## **ITS: International Technology e Service Center Baesweiler – Baesweiler - Alemanha**

O ITS foi criado em 1985 está localizado em Baesweiler no distrito de Aachen, Renânia do Norte-Vestefália (Nordrhein-Westfalen), na Alemanha a cidade possui em torno de 28 mil habitantes. Baesweiler é conhecida como a “cidade tecnológica”, por ser uma das poucas cidades que tem aeroporto na região atraindo assim, muitas empresas investidoras querendo expandir seus negócios através do parque tecnológico, e ao mesmo tempo, pessoas almejando iniciar um negócio com o auxílio da incubadora. A cidade começou economicamente a se desenvolver novamente com a inserção do parque tecnológico, já que no ano de 1974 a grande fonte de renda e empregos da região, uma mineradora de carvão, a qual fazia o giro de praticamente toda a economia foi extinta e as taxas de desemprego se elevaram consideravelmente. A partir disso, começou o incentivo à pesquisa e a união entre incubadora, a Universidade de Aachen e prefeitura no intuito de fazer a economia da cidade e da região alavancar outra vez. Através do centro de tecnologia, o qual engloba o parque tecnológico e a incubadora, foi obtido investimento que deu origem à pesquisa na cidade. Muitas empresas internacionais estão localizadas em Baesweiler, inclusive 11 americanas e outras de diversos países. A gestão da incubadora é feita pelo prefeito que também é professor juntamente com outro gestor. Um dos gestores foi o entrevistado para a pesquisa juntamente com a responsável pelo secretariado.

## **INSTITUTO GÊNESIS – PUC Rio de Janeiro – Brasil**

O Instituto Gênesis é uma unidade complementar da Universidade PUC/RIO, que tem o objetivo de transferir conhecimento da universidade para a sociedade. Foi criado em 1997, completando em 2016 seus 21 anos de história. Situado na cidade do Rio de Janeiro no Brasil, cidade com aproximadamente 6,32 milhões de habitantes. A entrevistada para a pesquisa foi a coordenadora dos cursos de sensibilização ao empreendedorismo do Instituto Gênesis, ela faz parte de uma equipe interdisciplinar de 16 profissionais que estão diretamente vinculados ao Instituto. No total, entre essa equipe e demais parceiros, o Instituto conta com o auxílio de 58 profissionais. Também recebe auxílio de financiadores como FINEP, FAPERJ, SEBRAE e SEBRAE-RJ, além de treze empresas e instituições privadas que são parceiras. Até o ano de 2016 o Gênesis já contava com um total de 57 empresas graduadas gerando 2.560 empregos diretos.

Como já descrito no Brasil a organização que regula as incubadoras é a ANPROTEC e o Instituto está vinculado a essa organização, como também, está aprimorando seus processos com o objetivo de ser certificado no CERNE 1. O Instituto Gênesis tem um grande diferencial que possibilita um melhor entendimento do motivo pelo qual é uma incubadora reconhecida, impactando positivamente seu meio de inserção em níveis superiores aos tradicionais. Em 2015, o Instituto Gênesis ganhou a 13ª posição do World Top 25, das

25 melhores incubadoras do mundo no ranking elaborado pela UBI Global. Seleccionada na categoria “Melhores incubadoras de universidades”, conquistando ainda o 1º lugar na América Latina e do Brasil. E pelo segundo ano consecutivo é única incubadora que faz parte dos 25 primeiros selecionados do World Top 25.

### **ITEC/UCS – Caxias do Sul – Brasil**

A Incubadora de Empresas da Universidade ITEC/UCS se tornou operacional em março de 1999, porém, foi instituída em 1998. A incubadora é do tipo de base tecnológica, fica situada na cidade de Caxias do Sul na região da serra do Rio Grande do Sul, no Brasil. A ITEC é um espaço de inovação integrado ao TECNOUCS, Parque da Ciência, Tecnologia e Inovação da Universidade de Caxias do Sul – UCS. A incubadora anteriormente era uma associação da UCS com outras duas entidades, a prefeitura municipal de Caxias do Sul e a Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul, o entrevistado foi o gestor da incubadora.

### **BENCHMARKING NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA**

As competências da equipe de gestão do objeto de estudo (CRIATEC) e as competências da equipe de gestão de uma incubadora brasileira (ITEC), são apresentadas através da fundamentação teórica por meio da abordagem da visão tradicional racionalista de competências baseado no ideograma CHA (capacidade, habilidade e atitude). Aplicada através de um questionário com a utilização de uma escala a qual engloba um conjunto de características do CHA. As competências das equipes de gestão de incubadoras escolhidas na Europa, as quais foram uma equipe da Áustria (CAST) e três equipes da Alemanha (INNOCENT, ITS e ESC), expôs a formulação através da abordagem fenomenológica interpretativa da competência. Nessa abordagem as características das competências são dependentes do contexto de trabalho, pois são influenciadas pela forma como as pessoas executam suas atividades, para tanto foi aplicada uma entrevista semiestruturada.

Na CRIATEC foi solicitado para gestora enumerar de acordo com seu entendimento, as principais competências existentes na atual equipe de gestão, considerando uma escala de 1 a 5 (1= nenhuma importância e 5= extrema importância). Além disso, numa segunda etapa, foi solicitado à gestora que assinalasse, com base em sua *expertise*, quais competências ela considera indispensáveis para o sucesso da equipe de gestão de incubadoras de empresas.

O resultado que contém as sete características sobre conhecimento apresentadas como opção para a gestora da CRIATEC, somente duas é de extrema importância para a equipe de gestão da incubadora, as quais são o conhecimento de mercado e os princípios de recursos humanos. Porém, na característica de conhecimento de mercado a gestora

considera que está num nível intermediário o que mostra um déficit para chegar ao que é considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. No que diz respeito à competência de ter conhecimentos sobre princípios de recursos humanos a gestora avalia que a sua equipe está no nível plenamente satisfatório. As características de capacitação organizacional, conhecimento de informática, finanças, idiomas e legislação foram analisados pela gestora como sendo de nenhuma importância para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Conforme os dados colhidos e apresentados no Gráfico 1.

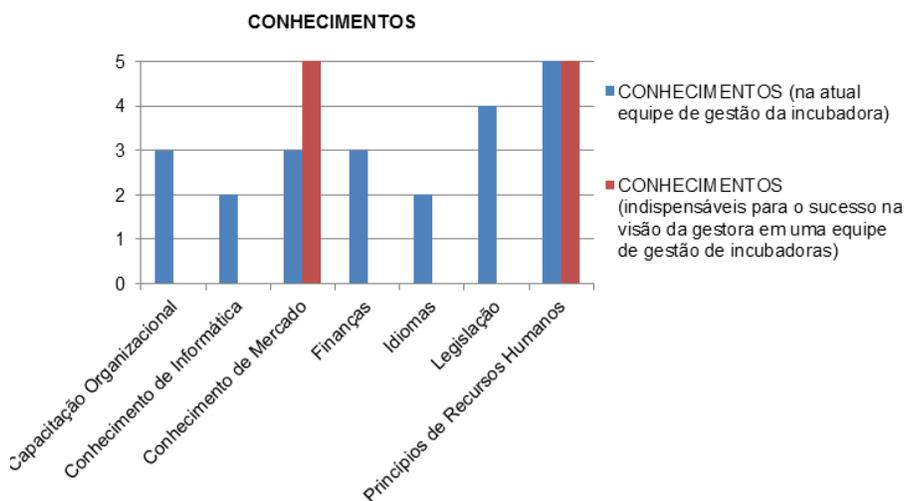


Gráfico 1. Escala de Conhecimentos existentes e indispensáveis – CRIATEC

Fonte: Elaborado pelos Autores

Das nove características sobre habilidade apresentadas como opção para a gestora da CRIATEC, seis delas são de extrema importância para a equipe de gestão da incubadora: Adaptabilidade, Comportamento Ético, Facilitadores, Gestão de Prioridades, Interatividade e Visão Sistêmica da Incubadora. Entretanto, nas características de adaptabilidade, facilitadores e interatividade a gestora considera que o nível ótimo ainda não foi atingido e precisa ser trabalhado, para ser considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. E ainda, em relação à gestão de prioridades a gestora considera que está num nível médio ao que é considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. No entanto, nas características de comportamento ético e visão sistêmica da incubadora a gestora avalia que está no nível extremo de importância nesse requisito. As características administração de conflitos, comunicabilidade e ponderação foram consideradas pela gestora como de nenhuma importância para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Os dados obtidos são apresentados no Gráfico 2.

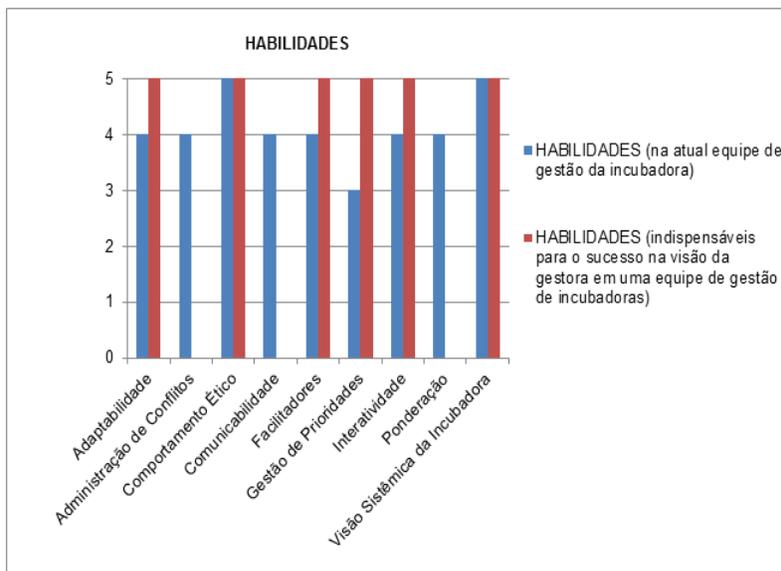


Gráfico 2. Escala de Habilidades existentes e indispensáveis – CRIATEC

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os resultados das treze características sobre atitude apresentadas como opção para a gestora da CRIATEC, onze são de extrema importância para a equipe de gestão da incubadora: Capacidade de Agregar Valor, Comprometimento, Criatividade, Disciplina, Disponibilidade, Iniciativa, Inovação, Paciência, Persistência, Responsabilidade e Tomada de Decisão Eficiente. Entretanto, nas características de capacidade de agregar valor, disciplina, iniciativa, inovação e paciência a gestora considera que o nível ótimo ainda não foi atingido e precisa ser trabalhado para chegar ao que é considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. E ainda, a criatividade a gestora avalia que está num nível médio ao que é considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. As características disponibilidade, comprometimento, persistência, responsabilidade e tomada de decisão eficiente não mostra déficit de pontos. A gestora analisa que está no nível extremo de importância nesse requisito. As características entusiasmo e relação interpessoal foram consideradas pela gestora como de nenhuma importância para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Os dados estão expostos no Gráfico 3.

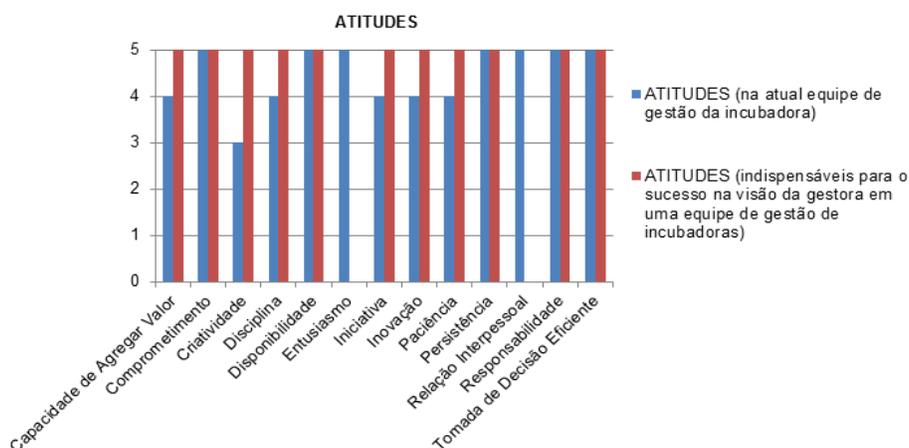


Gráfico 3. Escala de Atitudes existentes e indispensáveis – CRIATEC

Fonte: Elaborada pelos Autores

Sintetizando as competências pesquisadas na incubadora CRIATEC através da escala do CHA se pode afirmar que para a gestora da incubadora é extremamente importante que uma equipe de gestão de incubadoras precisa das seguintes características, descritas no Quadro 1.

COMPETÊNCIAS		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conhecimento de mercado Princípios de Recursos Humanos	Adaptabilidade Comportamento Ético Facilitadores Gestão de Prioridades Interatividade Visão Sistêmica da Incubadora	Capacidade de Agregar Valor Comprometimento Criatividade Disciplina Disponibilidade Iniciativa Inovação Paciência Persistência Responsabilidade Tomada de Decisão Eficiente

Quadro1. Competências indispensáveis para uma Equipe de Gestão de incubadoras na visão da gestora da Incubadora de Empresas CRIATEC/UNIJUÍ

Fonte: Elaborado pelos Autores

Uma vez concluída esta primeira parte do trabalho, na sequência será apresentada a incubadora ITEC, destacado a apresentação dos resultados das competências da equipe de gestão da incubadora brasileira. Assim, se constatou que os resultados das sete características sobre conhecimento apresentadas como opção para o gestor da ITEC,

quatro são de extrema importância para a equipe de gestão da incubadora, as quais são Capacitação Organizacional, Conhecimento de Informática, Conhecimento de Mercado e Idiomas. Porém, na característica capacitação organizacional o gestor considera que o nível ótimo ainda não foi atingido, isto é, é necessário evoluir neste quesito, para ser considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. No conhecimento de informática e idioma o gestor analisa que sua equipe está num nível razoável para chegar ao que é considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Em conhecimento de mercado o gestor avalia que sua equipe está num nível intermediário para chegar ao que é considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. As características de finanças, legislação e princípios de recursos humanos foram consideradas pelo gestor como sendo de pouca ou nenhuma importância para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Conforme os dados apresentados no Gráfico 4.

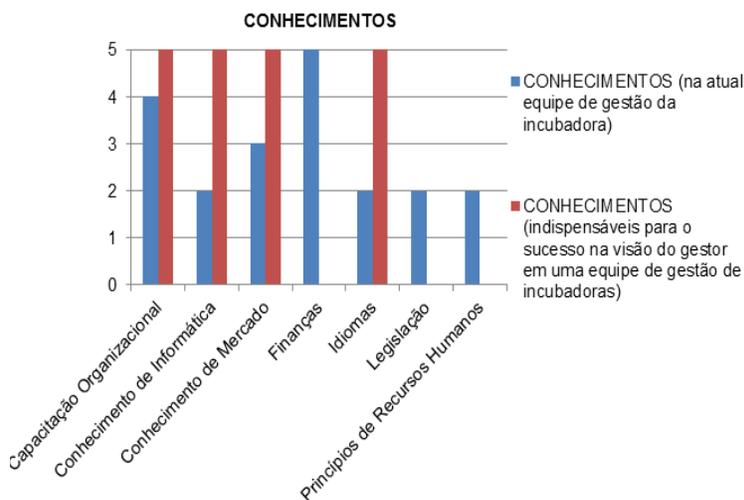


Gráfico 4. Escala de Conhecimentos existentes e indispensáveis – ITEC

Fonte: Elaborado pelos Autores

É possível constatar que os resultados das nove características sobre habilidade apresentadas como opção para o gestor da ITEC, seis delas são de extrema importância para a equipe de gestão da incubadora: Administração de Conflitos, Comportamento Ético, Gestão de Prioridades, Interatividade, Ponderação e Visão Sistêmica da Incubadora. Entretanto, nas características de administração de conflitos e ponderação o gestor considera que o nível ótimo ainda não foi atingido para ser considerado ideal para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Contudo, em interatividade o gestor

avalia que sua equipe está num nível intermediário, o que evidencia um déficit para chegar ao que é considerado ideal. No entanto, nas características de comportamento ético, gestão de prioridade e visão sistêmica da incubadora o gestor analisa que sua equipe não apresenta grandes discrepâncias com o nível considerado ideal. E, ainda, as características adaptabilidade, comunicabilidade e facilitadores foram consideradas pelo gestor como sendo de nenhuma importância para o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Dados obtidos e expostos no Gráfico 5.

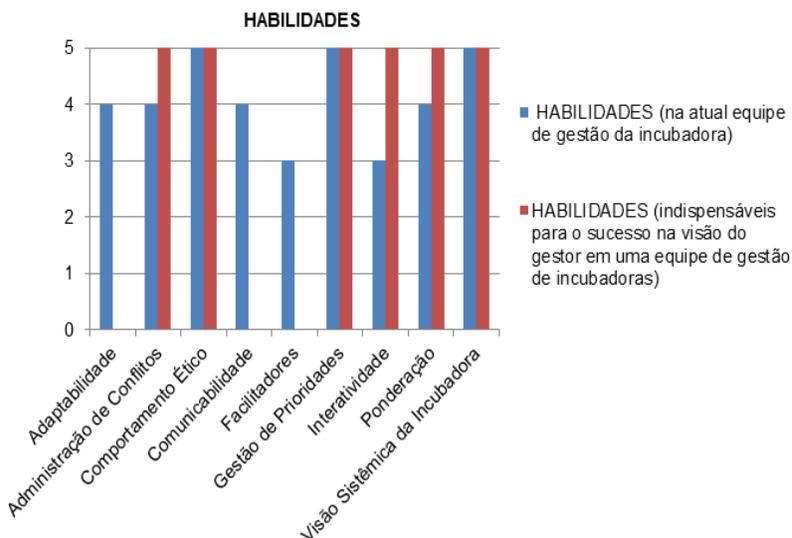


Gráfico 5. Escala de Habilidades existentes e indispensáveis – ITEC

Fonte: Elaborado pelos Autores

A interpretação de que os resultados das treze características sobre atitudes apresentadas como opção para o gestor da ITEC, dez são de extrema importância para a equipe de gestão da incubadora. Comprometimento, Disciplina, Entusiasmo, Iniciativa, Inovação, Paciência, Persistência, Relação Interpessoal, Responsabilidade e Tomada de Decisão Eficiente. Entretanto, nas características de disciplina, inovação, relação interpessoal e tomada de decisão eficiente o gestor considera que o nível ótimo ainda não foi atingido, há algo que ainda precisa ser trabalhado em sua equipe para melhorar neste quesito, visando propiciar assim, maior sucesso nas ações da mesma. E, ainda, em relação às características comprometimento, entusiasmo, iniciativa, paciência, persistência e responsabilidade o gestor analisa que sua equipe não mostra discrepâncias entre considera como nível ideal. As características capacidade de agregar valor, criatividade e disponibilidade foram consideradas pelo gestor como sendo de nenhuma importância para

o sucesso de uma equipe de gestão de incubadoras. Como podem ser observados os resultados no Gráfico 6.

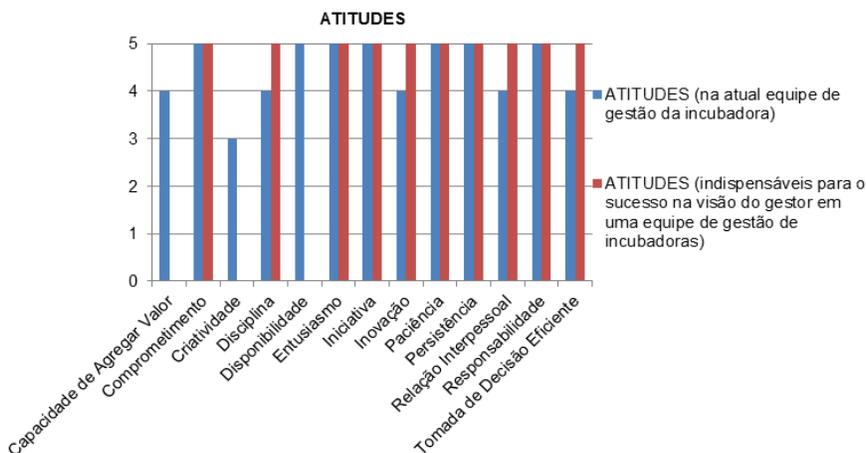


Gráfico 6. Escala de Atitudes existentes e indispensáveis – ITEC

Fonte: Elaborado pelos Autores

Assim, no que diz respeito às competências pesquisadas na incubadora ITEC através da escala do CHA, pode-se afirmar que para o gestor é extremamente importante que uma equipe de gestão de incubadoras precisa apresentar as seguintes características, descritas no Quadro 2.

COMPETÊNCIAS		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacitação Organizacional Conhecimento de Informática Conhecimento de Mercado Idiomas	Administração de Conflitos Comportamento Ético Gestão de Prioridades Interatividade Ponderação Visão Sistêmica da Incubadora	Comprometimento Disciplina Entusiasmo Iniciativa Inovação Paciência Persistência Relação Interpessoal Responsabilidade Tomada de Decisão Eficiente

Quadro 2. Competências indispensáveis para uma Equipe de Gestão de Incubadoras na visão do gestor da Incubadora de Empresas ITEC/UCS

Fonte: Elaborado pelos Autores

A seguir, serão apresentados os resultados das incubadoras estrangeiras analisadas, CAST, INNOCENT, ESC e ITS sobre a análise das competências das respectivas equipes de gestão. Cabe ressaltar, porém, que em função das especificidades da pesquisa realizada,

a abordagem analítica das mesmas foi realizada noutra formato, conforme explicitado anteriormente. Tais competências relacionam-se ao modo de como as pessoas vivenciam o trabalho e o contexto onde estão inseridas. Desse modo, foram coletadas informações acerca da constituição dessas competências, as quais foram obtidas nos depoimentos dos entrevistados. É importante enfatizar aqui que as competências listadas são aquelas que os próprios gestores entrevistados consideraram fundamentais no seu fazer administrativo e operacional, isto é, são aquelas competências que eles consideraram como fundamentais para o sucesso na gestão e sustentabilidade da incubadora que dirigem, apresentadas no Quadro 3.

COMPETÊNCIAS	
CAST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter uma equipe interdisciplinar composta por especialistas de diversas áreas econômicas e científicas.</li> <li>- Oferecer cursos de atualização para a equipe de gestão em suas respectivas áreas de conhecimento.</li> <li>- Propiciar a participação das empresas incubadas em eventos.</li> <li>- Fomentar discussões sobre novas formas de captação de futuros clientes/empresas.</li> <li>- Realizar encontros e conferências com outras incubadoras austríacas para troca de experiências, informações e ideias.</li> <li>- Contribuir para o desenvolvimento da região na qual estão inseridas.</li> <li>- Auxiliar na expansão das novas empresas para além das fronteiras regionais.</li> <li>- Contribuir para a inserção da ação das empresas em âmbito internacional.</li> <li>- Gerar empregos, através das novas empresas desenvolvendo e fomentando a economia na região do Tirol.</li> <li>- Promover ações também para a equipe de gestão da incubadora.</li> <li>- Buscar ser uma equipe inovativa através da procura de qualificação nas mais diversas formas.</li> <li>- Realizar os projetos através da ajuda mútua entre a equipe.</li> <li>- Valorizar personalidades empreendedoras que tenham ideias boas, auxiliando para que sejam transformadas em ações concretas.</li> </ul>
INNOCENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter uma equipe pequena representada apenas pelo gestor da incubadora.</li> <li>- Procurar empresas com ideias inovadoras.</li> <li>- Avaliar a potencialidade e a capacidade inovativa das incubadas através do interesse de investimentos por parte de empresas privadas.</li> <li>- Auxiliar no surgimento e consolidação de ideias de negócios que propiciem o crescimento e atuação na cidade ou região.</li> <li>- Empenhar-se na manutenção de uma relação profícua para que após o período de incubação as empresas continuem na cidade ou na região.</li> <li>- Ajudar aos jovens a criarem uma nova empresa, tendo interatividade com a incubadora e apoio para empreender.</li> <li>- Unir a incubadora com empresas e instituições que apostem no empreendedorismo para encontrar ideias inovadoras.</li> <li>- Buscar maior aderência (relação) com as empresas de médio e grande porte e o incentivo público municipal para fazer diferença em busca do desenvolvimento da cidade.</li> <li>- Dar liberdade para o empreendedor administrar o seu negócio, com um espaço privilegiado e bem localizado, com acesso a contatos e pessoas para ajudar a impulsionar as empresas.</li> </ul>
ESC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter uma consultoria de desenvolvimento econômico da prefeitura que também é a responsável direta pela incubadora.</li> <li>- Auxiliar sumariamente as empresas incubadas, no sentido de resolução de problemas com seus projetos.</li> <li>- Possibilitar a troca de conhecimentos e informação, através de consultorias terceirizadas, mesmo que estas não aconteçam dentro da incubadora e não sejam realizadas pela responsável direta pela ESC.</li> <li>- Gerar novos empregos através das incubadas <u>pois</u>, normalmente após o período de incubação, essas empresas continuam situadas na cidade ou região.</li> <li>- Subsidiar as empresas na fundação de uma unidade de negócios, além de despertar o interesse de novos empreendedores enfatizando o desenvolvimento da inovação.</li> <li>- Perceber que o número de empreendimentos existentes na incubadora atualmente é satisfatório, pois, em meio às incertezas de um novo negócio nem sempre as pessoas estão dispostas a empreender.</li> <li>- Disponibilizar para as empresas ficar estabelecidas no prédio da incubadora se esta for uma condição para garantir a continuidade do negócio.</li> </ul>
ITS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter uma equipe de gestão.</li> <li>- Fazer projetos de investimento, tanto para as empresas incubadas quanto para a incubadora, os quais proporcionam períodos de aprendizado e inovação para a equipe de gestão e para os empreendedores.</li> <li>- Dar liberdade de gestão para empresa, além dos auxílios da equipe da incubadora.</li> <li>- Fomentar a economia e o desenvolvimento, principalmente da cidade, e, consequentemente, da região.</li> <li>- Gerar empregos, pois a incubadora desde sua fundação já apoiou muitos empreendimentos dos quais, vários obtiveram sucesso e são responsáveis, atualmente, por aproximadamente mais de mil vagas de emprego das quatro mil vagas que existem na cidade.</li> <li>- Possibilitar a atração e concentração de unidades de empresas que já existem na Alemanha ou em outros países, não sendo assim, necessariamente, empresas iniciantes, e sim qualquer empresa que possa fazer com que a cidade e a região se desenvolvam.</li> <li>- Existir por parte da equipe um contato com a universidade para averiguar novas oportunidades de negócios e de interesses, além de também, verificar as ideias de negócios que surgem no contexto da comunidade.</li> <li>- Unir as empresas, banco, administração pública municipal, parque tecnológico e a incubadora, em busca do aperfeiçoamento e desenvolvimento, principalmente para a cidade.</li> </ul>

Quadro 3. Descrição das competências das Equipes de Gestão das Incubadoras Europeias

Fonte: Elaborada pelos Autores

Note-se também, que as competências acima listadas pelos respectivos gestores entrevistados como essenciais para seus empreendimentos, não foram necessariamente quantificadas ou parametrizadas sob qualquer critério, uma vez que tal levantamento romperia o escopo da pesquisa proposta. As competências das equipes de gestão

destas incubadoras foram constituídas pelo significado que as mesmas atribuem para a experiência do trabalho que é realizado dentro das incubadoras. Isso significa dizer que os atributos utilizados pelas equipes de gestão para realizar ações dentro das incubadoras são associados e dependentes desse contexto. Assim, a ideia é de que a equipe de gestão e o trabalho que é realizado dentro das incubadoras constituem uma única concepção por meio da experiência o que traz um novo significado para competências. Mais ainda, estão associados à forma como compreendem e atribuem sentido a essas experiências, ou seja, a forma como as equipes de gestão trazem as experiências vivenciadas para o trabalho na incubadora é mais fundamental para as competências do que os atributos em si. Torna-se importante então, compreender não apenas os atributos e os resultados da ação dita competente, mas, principalmente, descrever a compreensão que as equipes de gestão possuem sobre seu trabalho. Pois na abordagem interpretativista, o que molda a atenção dos indivíduos determina o que os mesmos consideram ou não importantes para desenvolver no cotidiano das organizações. Por fim, considerando todos estes aspectos até aqui analisados, a última parte deste trabalho consubstancia-se nas conclusões sobre o estudo das competências das incubadoras CRIATEC, ITEC, CAST, INNOCENT, ESC e ITS, destacando as competências distintas e semelhantes das equipes de gestão, bem como analisando possibilidades de ação que o *benchmarking* efetuado oferece, visando qualificar e potencializar a dinâmica operacional da equipe de gestão da CRIATEC.

É visível que o número de competências semelhantes predomina sobre o número das competências distintas. Pode-se pensar que diante das respostas apresentadas tanto pela gestora da CRIATEC quanto pelo gestor da ITEC, tantas semelhanças aconteçam pela questão do isomorfismo o que resulta em muitas competências iguais nas equipes de gestão dessas incubadoras brasileiras. E, ainda, pode-se dizer que foi constatado que as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) das incubadoras pesquisadas no Brasil, de modo geral, são mais semelhantes do que díspares em função destas terem metas e desafios muito similares para cumprir como incubadoras de empresas e com as empresas que estão incubadas a exemplo do fato que a mesmas tem a finalidade de serem graduadas a partir do auxílio que recebem das incubadoras, e posteriormente, garantir sua sobrevivência fora das incubadoras.

Entre as competências semelhantes que são consideradas como essenciais para o sucesso na gestão de ambas as incubadoras, verifica-se que o conhecimento de mercado é uma delas. Já o fato da gestora da CRIATEC listar como importante o conhecimento de princípios de recursos humanos enquanto o responsável pela ITEC aponta para a capacitação organizacional, conhecimentos de informática e conhecimento de idiomas como competências importantes muito provavelmente tem uma relação direta com o ambiente externo e interno de cada uma delas. Dito de outra forma, enquanto na CRIATEC a preocupação no assessoramento de empresas incubadas foca aspectos intrínsecos ao

desenvolvimento organizacional das empresas incubadas, na ITEC a preocupação é mais avançada e já evidencia maior relação com fatores externos. Da mesma forma, observa-se que há um conjunto de competências relacionadas as habilidades que são comuns às duas incubadoras (comportamento ético, gestão de prioridades, interatividade e visão sistêmica da incubadora). Mas, além dessas, cada uma delas elencou mais duas específicas, adaptabilidade e facilitadores (CRIATEC) e administração de conflitos e ponderação (ITEC). Finalmente, em relação às competências classificadas na categoria de atitudes, há uma extensa lista que é comum às duas gestões, evidenciando a existência de fatos e desafios comuns no cotidiano de gestão das incubadoras. Todavia, no que diz respeito às atitudes específicas se verifica novamente que enquanto os desafios da CRIATEC tendem ao atendimento de exigências mais internas (relacionadas a dificuldades específicas apresentadas pelas empresas incubadas), os desafios enfrentados pelo gestor da ITEC apresentam características que evidenciam exigências mais externas (relacionadas entre empresas incubadas, incubadora e o meio externo), conforme resultados apresentados no Quadro 4.

COMPETÊNCIAS SEMELHANTES		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>CRIATEC / UNIJUI e ITEC / UCS</b>		
Conhecimento de Mercado	Comportamento Ético Gestão de Prioridades Interatividade Visão Sistêmica da Incubadora	Comprometimento Disciplina Iniciativa Inovação Paciência Persistência Responsabilidade Tomada de Decisão Eficiente
<b>COMPETÊNCIAS DISTINTAS</b>		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>CRIATEC / UNIJUI</b>		
Princípios de Recursos Humanos	Adaptabilidade Facilitadores	Capacidade de Agregar Valor Criatividade Disponibilidade
<b>ITEC / UCS</b>		
Capacitação Organizacional Conhecimento de Informática Idiomas	Administração de Conflitos Ponderação	Entusiasmo Relação Interpessoal

Quadro 4. Competências Semelhantes e Distintas das Incubadoras Brasileiras

Fonte: Elaborado pelos Autores

Já a expansão da pesquisa para incubadoras selecionadas na Alemanha e na Áustria, conforme os critérios pré-estabelecidos, possibilitou uma percepção de contextos bem mais distintos, o que permitiu a empregar o isomorfismo através de outra obliquidade, pois nesses países não há um órgão regulador das incubadoras similar ao que há no Brasil. Para isso, a abordagem fenomenológica interpretativa das competências foi utilizada na

ponderação do estudo, pois permite uma construção aberta e de diferentes significados para competência. Assim, puderam ser sistematizadas e descritas as principais características das competências das equipes de gestão das incubadoras de empresas europeias, conforme consta no Quadro 5.

ASPECTOS relacionados a/ao	CAST	INNOCENT	ESC	ITS
Estrutura de gestão	Ter equipe	Ter gestor	Ter um responsável pela incubadora	Ter equipe
Desafios propostos	Aprimorar conhecimento e qualificação para a equipe de gestão	-	-	Aprimorar conhecimento e qualificação para a equipe de gestão
Foco	Buscar inovação	Buscar inovação	Buscar inovação	Buscar inovação
Objetivo	Auxiliar empreendedores para que concretizem suas ideias de negócios	Auxiliar empreendedores para que concretizem suas ideias de negócios	Auxiliar empreendedores para que concretizem suas ideias de negócios	Auxiliar empreendedores para que concretizem suas ideias de negócios
Políticas de sustentação	Desenvolver a região e expandir para outros países.	Desenvolver a cidade e a região	Desenvolver a cidade e a região	Desenvolver a cidade e a região
Metas	Gerar empregos	Gerar empregos	Gerar empregos	Gerar empregos

Quadro 5 – Competências essenciais das Incubadoras Europeias

Fonte: Elaborado pelos Autores

Nas competências essenciais das incubadoras europeias fica claro que mesmo não existindo a mesma questão do isomorfismo verificado nas incubadoras brasileiras, os aspectos relacionados nestas incubadoras estrangeiras trazem competências que são de magnitude aberta, mas ao mesmo tempo, apresentam competências que são extremamente semelhantes. Assim, fica evidente que o que é importante para cada uma das incubadoras de um modo geral também tem importância de um modo individual para cada uma delas. Pode-se acrescentar que o maior propósito destas incubadoras é gerar empregos, buscar inovação, auxiliar empreendedores, e assim, desenvolver a cidade ou sua região. E ainda, fica claro que o interesse é de propiciar para as pessoas diretamente envolvidas recursos para alavancar o mercado no contexto social onde estão inseridas. Além disso, as ações que são desenvolvidas nestas incubadoras também vão afetar de uma maneira positiva pessoas indiretamente ligadas a essas empresas incubadas que vão futuramente trazer benefícios de modo amplo e universal.

Considerando que a trajetória e a experiência das incubadoras na Europa são maiores que a das brasileiras (CRIATEC e ITEC), pode-se presumir que este grande alinhamento de aspectos comuns sem que haja uma força externa influenciando a uniformização, é fruto

de desafios muito similares que todas incubadoras enfrentam no seu cotidiano. Porém, a forma como cada uma delas lida com e reage a estes desafios é que pode ser bastante diferenciada.

Por fim, cabe destacar que este estudo foi realizado através do *benchmarking* (comparação de melhores práticas), assim, realizar a pesquisa apenas a nível nacional seria limitá-la de certa forma. A prática de pesquisar fora da cultura, contexto social e econômico brasileiro trouxe uma compreensão da importância que é ter diversos subsídios distintos, uma vez que foi possível, por meio de duas abordagens distintas (racionalista e interpretativa), constatar e descrever as semelhanças e as diferenças de competências em contextos, também, desiguais e parecidos. Para tanto, ficou claro que as incubadoras de empresas brasileiras têm certas limitações em desenvolver algumas ações, tanto para a equipe quanto para as empresas que estão incubadas. Pois, a questão de ter um órgão que regula e formata o trabalho das incubadoras deixa as mesmas muito homogêneas nessa questão de apontar possíveis características e ações eficientes para a incubadora CRIATEC/UNIJUÍ. Assim, tomar como referência as competências desenvolvidas e empregadas pelas equipes de gestão em incubadoras no Brasil e em outros países, bem como procurar aplica-las no atual contexto, se torna um tanto difícil. Porém, é possível elencar algumas das competências de equipes de gestão aprendidas com outras incubadoras servindo como fonte de referência e conhecimento para a incubadora local (CRIATEC/UNIJUÍ) como, objetivo de desenvolver as empresas para além da cidade e região, auxiliar empreendedores para que concretizem suas ideias de negócios procurando investidores na iniciativa privada, fomentar discussões sobre novas formas de captação de futuros clientes/empresas, buscar maior aderência de empresas de médio ou grande porte e o incentivo público municipal para alavancar o desenvolvimento da cidade e região e disponibilizar espaço para as empresas ficar estabelecidas no prédio da incubadora se esta for uma condição para garantir a continuidade do negócio e houver essa condição. A finalidade do trabalho, principalmente, foi para a contribuição no que diz respeito às competências positivas de uma equipe e através de caráter prático descrevê-las para que as equipes de gestão das incubadoras de empresas tenham ciência desses elementos.

## **BENCHMARKING NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO**

O *benchmarking* é uma das mais relevantes estratégias para aumentar a eficiência, pois, encoraja as empresas a pensarem além de suas limitações, além de buscarem fatores-chaves que aumentam exponencialmente sua competitividade. Foram utilizadas as referências anteriormente citadas do *benchmarking* para apontar algumas sugestões que poderiam eventualmente ser aproveitadas pela CRIATEC. Comumente processos de *benchmarking* podem ser classificados em três diferentes categorias, tais como, organizacional, de desempenho e de processo sendo que o processo de *benchmarking*

adotado aqui se configurou como *benchmarking* organizacional este que se caracteriza por comparar uma organização com outras similares na busca pela identificação das melhores práticas gerenciais. Os principais aspectos desse *benchmarking* realizado com as incubadoras citadas estão sintetizados a seguir em alguns blocos temáticos.

Fez-se uma sistematização de aspectos relacionados à contextualização das incubadoras analisadas, como por exemplo, vínculos, parcerias, graduações, impactos entre outros conforme o Quadro 6.

	Incubadora					
	CRIATEC	CAST	INNOCENT	ESC	ITS	GÊNESIS
Vínculo fortalecido com a universidade			X		X	X
Parceria com empresas privadas		X	X		X	X
Empresas graduadas de sucesso	X	X	X	X	X	X
Atividades da incubadora impactando comunidade	X	X	X	X	X	X
Incubadas no segmento das engenharias	X	X	X			
Incubadas em segmentos distintos da engenharia				X	X	X
Organização regulamentadora	X	X				X
Salas para as incubadas	X		X	X	X	X

Quadro 6. Contextualização dos casos estudados

Fonte: Elaborado pelos Autores

Percebe-se que alguns aspectos são comuns a todas as incubadoras e alguns são específicos. Por exemplo, todas as incubadoras apresentaram graduações de sucesso na visão dos entrevistados e também impactaram seu meio positivamente através da geração de empregos e a movimentação da economia. Todavia, é necessário considerar esta informação dada pelos entrevistados com certas ressalvas, uma vez que, todo gerente tem uma visão muito positiva da própria instituição. Fazendo uma comparação entre o Instituto Gênesis, por exemplo, que apresentou números mais específicos com relação à geração de empregos e a CRIATEC chegaram-se a resultados interessantes e que confirmam a necessidade desse cuidado, pois, a CRIATEC apresentou o número de 13 empresas graduadas, gerando 49 empregos diretos, média de quatro empregos por empresa, enquanto que o Gênesis apresentou um total de 57 empresas graduadas, gerando 2.560 empregos diretos, média de 45 empregos por empresa. Através dessa média se evidencia que apesar da CRIATEC estar sempre em busca da melhoria contínua, está apresentando um retorno e impacto consideravelmente inferior ao Gênesis no que tange a geração de empregos para a comunidade e colaboração para o desenvolvimento da região através do

empreendedorismo.

A CRIATEC em nove anos de existência graduou com sucesso 13 empresas, uma média de 1,4 empresas por ano, enquanto o Gênesis em 20 anos de existência graduou 57 empresas, uma média de 2,85 empresas por ano, praticamente o dobro. Isso evidencia que o processo de incubação e graduação de empresas pela CRIATEC tem um ‘desempenho’ inferior em relação ao Gênesis. Levando em consideração que o Gênesis oferece 20 salas para incubação, praticamente o dobro oferecido pela CRIATEC e partindo do pressuposto que esse possa ser um gargalo que gera essa diferença de ‘desempenho’, formas de melhorias poderiam ser buscadas neste sentido. Para isso, os resultados apresentaram ainda um aspecto que é praticamente unânime entre as incubadoras, com exceção do CAST, as incubadoras oferecem salas para incubação. Para o CAST, na Áustria, o espaço físico oferecido para as incubadas estavam limitando alguns negócios ou simplesmente não eram primordiais ao sucesso dessas novas empresas. Neste sentido, se atentando a esse fato a CRIATEC poderia incubar algumas ideias sem necessariamente oferecer espaço físico, desta forma, ampliaria seu leque de oportunidades de fomento ao empreendedorismo e desenvolvimento local, além de ampliar suas possibilidades de fomentar o desenvolvimento de um maior número de empresas por ano, gerando inclusive mais recursos financeiros para a incubadora. Uma melhoria no desempenho da CRIATEC no sentido de conseguir auxiliar um maior número de iniciativas empreendedoras (ofertando espaço físico ou não) ampliaria seus rendimentos, já que parte das receitas da incubadora é proveniente do valor de faturamento das empresas subsidiadas. Esta estratégia torna-se relevante pelo fato de que a CRIATEC tem ainda como sua mantenedora a universidade, ou seja, ainda não é autossustentável.

Apenas metade das incubadoras estudadas apresentou ter um vínculo fortalecido com universidades. Porém, quatro de seis incubadoras relatou apresentar um vínculo forte de parcerias com instituições públicas e empresas privadas, o que permite ampliar os rendimentos dessas incubadoras ou mesmo gerar maior capacidade de se sustentarem. Uma forma de confrontar esse impasse de apoio e parcerias na CRIATEC seria promover um estudo a nível regional na busca e mapeamento de empresas e instituições que trabalhem nos segmentos das incubadas e possam ter interesse em investir em seus projetos tornando-se parceiros de negócios.

Com relação ao segmento no qual as incubadoras apresentam a maioria de seus negócios, metade delas, incluindo a CRIATEC, relataram como sendo nas áreas das engenharias. As demais incubadoras relataram apresentar negócios incubados em outras áreas diversas. Com os resultados encontrados nesse aspecto, se tem a oportunidade de compreender melhor o conceito de isomorfismo e seus mecanismos, levando em conta que mesmo em condições de aparente similaridade, cada organização tem uma identidade que lhe é própria, refletida nas particularidades de suas realidades sociais, culturais e de suas

estratégias específicas. Através da análise dos resultados se percebe que o isomorfismo coercitivo se aplica nas incubadoras do Brasil e da Áustria já que na Alemanha não existe uma organização que regulamenta as incubadoras deixando as mesmas imunes nesse aspecto. A pesquisa demonstra ainda que, a CRIATEC objeto de estudo está sujeita também ao isomorfismo normativo por se estabelecer no Brasil e fazer parte das associações das incubadoras, ou seja, seguir o padrão estabelecido pela comunidade a qual pertence. Fato esse que na Alemanha não acontece, pois lá as incubadoras tem maior liberdade para escolher e adaptar seus processos. No caso da incubadora CRIATEC, fazer parte das associações das incubadoras e seguir certos padrões pode ser um fator determinante e importante para o seu desenvolvimento e crescimento, uma vez que, o meio ao qual se insere não traria tanto retorno sem essa parceria e critérios, neste ponto o CAST é similar a CRIATEC. No caso da CRIATEC, seu comportamento justifica-se ainda em função do isomorfismo mimético. Embora o *benchmarking* tenha evidenciado outras formas que também apresentaram sucesso, a realidade da incubadora, objeto de estudo, dificulta que formas alternativas sejam facilmente adaptadas ou utilizadas pela mesma.

Seguindo as análises, através da ferramenta de *benchmarking* se faz também uma sistematização de aspectos relacionados às ações básicas das incubadoras analisadas, como por exemplo, serviços de *coaching*, serviços de RH, serviços jurídicos entre outros. Todavia, é necessário ressaltar que no âmbito desta pesquisa não foi possível determinar o nível de detalhamento de cada uma dessas ações, ou seja, o que para uma incubadora significa serviços de *coaching* e orientação, não necessariamente é similar ao serviço que a outra oferece, os aspectos são apresentados no Quadro 7.

	Incubadora					
	CRIATEC	CAST	INNOCENT	ESC	ITS	GÊNESIS
Serviços de <i>coaching</i> e orientação	X	X		X	X	X
Acesso ao Mercado através de parceria e serviços de networking	X	X		X	X	X
Serviços de RH	X					X
Serviços de recepção	X			X	X	X
Laboratórios de pesquisa	X				X	X
Transferência de tecnologia, serviços de Propriedade Intelectual (patentes, etc.)	X	X		X	X	X
Serviços jurídicos	X	X		X	X	X
Registro	X	X		X	X	X
Monitoramento de editais para captação de recursos	X			X	X	X
Projeto com o curso de Universidade	X					
Serviços de marketing	X			X	X	X
Serviços de finanças e processos	X	X		X	X	X
Serviços de fax e impressão	X	X		X	X	X

Quadro 7. Ações básicas desenvolvidas pelos casos estudados

Fonte: Elaborado pelos Autores

Assim, o *Benchmarking* como uma nova abordagem gerencial que permite que

façamos testes das ações realizadas com os padrões externos, com relação às ações mais básicas que se pode identificar como sendo as tradicionalmente conhecidas no que tange o universo das incubadoras, foi possível encontrar algumas pequenas variações na maioria das incubadoras visitadas. Enquanto que no INNOCENT mais especificadamente, a variação foi considerável já que essa incubadora não oferece nenhum pacote de serviços, além do espaço físico. Com relação às ações básicas foi possível identificar que a CRIATEC está oferecendo serviços de acordo aos padrões encontrados nesta pesquisa e em algumas situações até proporciona mais opções.

Ainda, será apresentada uma sistematização de aspectos relacionados às ações que foram descritas pelos entrevistados como sendo inovadoras nas incubadoras analisadas. Importante ressaltar que ações inovadoras não necessariamente se configuram como tais, ou seja, dizem respeito à percepção que os entrevistados têm e relataram como diferenciais, essas ações são apresentadas no Quadro 8.

	Incubadora					
	CRIATEC	CAST	INNOCENT	ESC	ITS	GÊNESIS
Oficina de modelagem Canvas	X	X				
Lei do Bem (lei de incentivo fiscal PJ)	X					
<i>Fuckup</i> (momentos de dificuldades)		X				
<i>Winter School</i> (3 dias de suporte e <i>feedbacks</i> contínuos nos Alpes, modelo Canvas)		X				
Feiras com estudantes				X		
Diferenciação e flexibilidade de estrutura					X	
Workshops em áreas de interesses específicos da incubadas					X	
Reuniões de ambientação						X
Workchopp						X
Não oferece ações inovadoras			X			

Quadro 8. Ações inovadoras desenvolvidas pelos casos estudados

Fonte: Elaborado pelos autores

Evidenciou-se neste ponto do estudo que são praticamente extintas as semelhanças nas ações inovadoras apresentadas pelas incubadoras estudadas. Uma ressalva comparando a oficina de modelagem Canvas oferecida pela CRIATEC e o relatado modelo Canvas que o CAST utiliza durante o *Winter School* para desenvolver os modelos de negócios das empresas, como também, os *workshops* oferecidos pela ITS. As instituições estudadas apresentaram a mesma finalidade que é ser inovadora e promover momentos que engajem seus clientes transformando pensamentos empreendedores em pensamentos inovadores. Dessa forma, todas as ações apresentadas e descritas anteriormente tornam-se valiosas e importantes para o *benchmarking*. Assim, é possível adaptar as técnicas realizadas pelas demais incubadoras a realidade da CRIATEC em prol de seu desenvolvimento e inovação, através de alguns ajustes. Como, por exemplo, a ação *Fuckup* desenvolvida pelo CAST que poderia ser facilmente trabalhada também na CRIATEC, pois compartilhar

com os empreendedores incubados experiências e momentos de fracasso de empresários, que já estiveram na mesma situação que eles, possibilitando a identificação de caminhos a serem evitados. Com base nisso, ações podem ser tomadas quando são verificadas semelhanças durante o processo de incubação evitando a repetição de erros. Importante ressaltar, também, que não se pretende com isto fazer uma avaliação das ideias e nem do mentor, mas sim, alertar os empresários trocando experiências para prevenir e evitar que mais ideias de negócios sigam o mesmo caminho. Visionando ainda a possibilidade de adaptação dos exemplos do CAST para a CRIATEC, promover um momento semelhante ao *Winter School* possibilitaria aos empreendedores trabalhar a ampliação de sua área de atuação. Essa ação poderia ser adaptada, por exemplo, através da realização de trilhas ecológicas, atividades de *rafting*, dentre outros, em ambientes externos à incubadora.

A CRIATEC demonstrou grande interesse em fortalecer seu vínculo com a universidade, desta forma, o exemplo de inovação do ESC é atrativo para a mesma, justificando a necessidade de serem estudadas formas de promover feiras com os estudantes da universidade juntamente com a CRIATEC. Ainda, tendo em vista como exemplos de inovação às ações relatadas pelo Gênesis, a CRIATEC poderia buscar novos formatos para as interações direcionadas aos empresários das empresas incubadas.

Para compreender melhor os aspectos relacionados ao público atendido pelas incubadoras foi feita uma sistematização de aspectos relacionados ao perfil dos clientes das mesmas, como por exemplo, formas de captação, tempo médio de incubação, entre outros aspectos. Assim, se pode conhecer melhor o perfil dos empreendedores dessas incubadoras, como também, a forma pela qual são atraídos e a geração de valor das suas ideias para o desenvolvimento local, apresentados no Quadro 9.

	Incubadora					
	CRIATEC	CAST	INNOCENT	ESC	ITS	GÊNESIS
Os principais clientes são alunos das universidades	X	X	X	X		X
Os principais clientes são professores das universidades	X	X				X
Os principais clientes são pessoas da comunidade				X	X	
Clientes captados através de eventos, site e redes sociais	X	X	X	X		X
Outras formas de captação de clientes					X	
Tempo médio de incubação de até dois anos	X	X	X			X
Tempo médio de incubação acima de dois anos				X	X	
Empresas graduadas situadas na região	X	X	X	X	X	X
Graduadas situadas em outro país		X			X	X

Quadro 9. Perfil dos clientes incubados pelos casos estudados

Fonte: Elaborado pelos autores

As questões contempladas neste último bloco apresentaram similaridade em alguns aspectos, pois a grande maioria das incubadoras denotou como principais clientes os alunos e/ou professores das universidades, com exceção da ITS que apresentou como principal público pessoas da comunidade. Isso se evidencia pelo fato da grande maioria das incubadoras possuírem alguma proximidade com as universidades. Comprovando a necessidade de que formas para aproximar a CRIATEC com a universidade e comunidade em geral, são relevantes e precisam ser pensadas, pois, embora exista certo distanciamento entre universidade e incubadora, o maior público incubado na CRIATEC ainda assim é composto por estudantes e professores. Outras ideias de negócios podem ser aprofundadas ou mesmo incubadas quando mais pessoas têm conhecimento dos serviços oferecidos pela mesma. Ainda, a incubadora poderia ter maior opção de áreas/segmentos de negócios participando das seleções de incubação, pois incubar negócios em áreas distintas amplia o leque de conhecimentos na incubadora e gera ganhos no sentido de ampliar também as possibilidades de graduar empresas de sucesso.

Os clientes são captados da mesma forma em cinco das seis incubadoras estudadas e os métodos utilizados pelas mesmas são basicamente eventos, sites e redes sociais. A ITS foi a única a não captar clientes nestes formatos, nesta incubadora existe uma pessoa responsável por buscar clientes quando há disponibilidade de espaço, no momento que foi realizada a pesquisa, a incubadora relatou estar trabalhando acima de sua capacidade máxima de incubação. Com relação ao tempo médio de incubação encontrado, em quatro das seis incubadoras estudadas foram de dois anos e a CRIATEC está entre esses quatro casos, no entanto é importante ressaltar aqui que essa similaridade na CRIATEC e também no Gênesis, incubadoras brasileiras, pois possuem vínculo com a ANPROTEC e estão em busca da certificação CERNE. Logo, o CAST e o INNOCENT em função de seus formatos de trabalho, estipulam esse prazo de dois anos, conforme relatado pelos entrevistados, como o tempo necessário para definir se o negócio irá prosperar ou não e perceber se a empresa terá futuro. Ainda, sobre o aspecto tempo de incubação, no ITS a média encontrada foi de três anos e o ESC não define tempo para a incubação das empresas, o foco dessa incubadora está em garantir que as empresas se mantenham ativas no mercado não importando o tempo de suporte necessário para isso. Um fator interessante entre os resultados apresentados pelas incubadoras nesse último bloco foi que apenas metade das empresas graduadas mantém seus negócios na região, o CAST, a ITS e o Gênesis relataram ter empresas graduadas atuando em outros países.

Além disso, buscando aprofundar e compreender melhor os níveis de inovação na incubadora, objeto de estudo CRIATEC, foi utilizado nesse estudo a ferramenta radar da inovação. Em relação a essa ferramenta, para utilizá-la requer certo cuidado, conforme já abordado no capítulo 1 deste livro. Existem às patologias que são identificadas em empresas inovadoras, essas patologias referem-se à intensidade, tipos e portfólios das inovações.

Observando essas três patologias, se podem minimizar as chances de fracasso na gestão da inovação como ainda ampliar o potencial de geração de grandes oportunidades. Para compreender o atual nível de inovação na CRIATEC uma sistematização foi realizada das ações e estrutura oferecidas pela incubadora, classificando-as em uma das possíveis dimensões do radar apresentados no Quadro 10.

Dimensão	Classificação
<b>OFERTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salas</li> <li>- serviços de RH</li> <li>- serviços de recepção</li> <li>- serviços de fax e impressão</li> <li>- laboratórios</li> <li>- patentes e registros</li> <li>- finanças e processos</li> </ul>
Plataforma	
Soluções	
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projeto com curso de psicologia da universidade</li> <li>- oficina de modelagem Canvas</li> </ul>
Experiência do consumidor	- <i>coaching</i> e orientação
Captura do valor	- editais para captação de recursos
<b>PROCESSO</b>	
Organização	
Cadeia de Fornecimento	
<b>PRESENÇA</b>	
Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acesso ao mercado – parcerias – networking</li> <li>- lei do bem</li> </ul>
Marca	- serviços de Marketing

Quadro 10. Dimensões atuais de inovação da CRIATEC

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da distribuição dos dados é possível representar através do radar da inovação as dimensões de inovação nas quais a incubadora CRIATEC se encontra, resultados apresentados na figura 6. Importante ressaltar que o radar é construído a partir de raios que partem do centro e que representam cada uma das dimensões do negócio em que a empresa pode inovar. Conforme já abordado no capítulo 1 deste livro, cada raio é dividido em sete níveis que representam a intensidade da inovação, sendo que os dois primeiros níveis indicam melhorias, o terceiro, quarto e quinto níveis indicam as inovações incrementais e, por fim, o sexto e sétimo níveis indicam as inovações radicais.

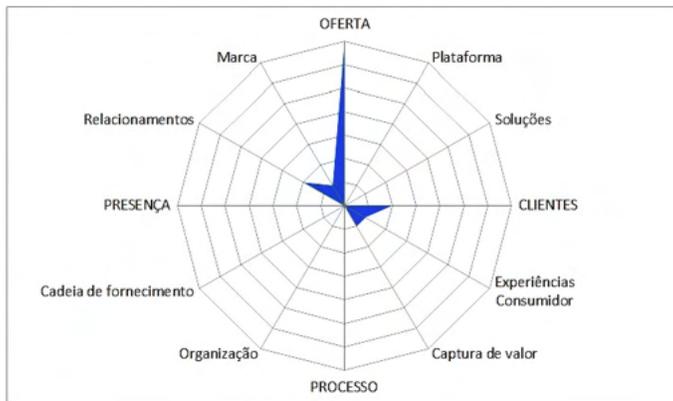


Figura 6. Radar da inovação da CRIATEC.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Com o resultado obtido através da ferramenta radar da inovação, se percebe que a dimensão na qual a CRIATEC apresenta maior número de inovações, é na dimensão da oferta e essa se trata de uma das formas mais tradicionais de inovação, a qual é utilizada em praticamente todos os setores da economia. Assim, a CRIATEC se mantém ainda no nível de melhoria no que tange a inovação nas demais dimensões. Com base nos resultados apresentados através do radar da inovação a CRIATEC apresenta a patologia da intensidade, ou seja, não conseguiu até o momento gerar os saltos de competitividade e contribuições que as inovações podem resultar. Como também, apresentou a patologia de portfólio, que é a ausência de inovações maiores, essa patologia ocorre pela falta do relacionamento entre os diferentes tipos de dimensões do negócio que são responsáveis por gerar inovações mais significativas de curto e longo prazo.

Assim, o estudo utilizou a ferramenta de *benchmarking* e através das perspectivas da psicologia e da administração, buscamos compreender a importância da equipe de gestão para o desempenho de incubadoras de empresas, descrevendo como são compostas as equipes atuais e como seus gestores percebem quais competências são indispensáveis para a incubadora de empresas além dos processos e as ações que as mesmas desenvolvem visando fomentar o empreendedorismo e a inovação. Para isso, uma análise foi feita tomando como referência três incubadoras da Alemanha, uma incubadora da Áustria e duas do Brasil. Considera-se que esta pequena amostra é representativa e suficiente para orientar profissionais envolvidos com incubadoras de empresas podendo vir a servir como exemplo para estabelecer quais são as características de caráter prático na equipe de gestão e quais os processos e as ações que foram encontradas nas demais incubadoras que podem ser utilizadas ou adaptadas, sobretudo para a CRIATEC. Ficaram evidentes que tanto na perspectiva da psicologia quanto na perspectiva da administração as

incubadoras de empresas abrangidas nesta pesquisa apresentaram algumas diferenças em virtude das condições sociais, culturais, econômicas da região, financeiras da incubadora e desenvolvimento tecnológico do território onde estão inseridas. Ainda, o estudo não possibilitou grande profundidade de análise no que tange a cada ação desenvolvida pelas incubadoras internacionais devido ao fator tempo. Como também, aspectos concernentes à língua (alemão e inglês) e a tradução. Porém, esses fatos não impediram que alguns pontos mais evidentes fossem ressaltados através do *benchmarking*. No levantamento dos dados nacional e internacional houve a oportunidade de realizar as entrevistas *in loco*. Porém, nas incubadoras nacionais foi possível compreender alguns aspectos em maior profundidade, pois nesta etapa do estudo se obteve uma intensidade de análise e acesso às informações maior do que nas incubadoras internacionais, pois não existiram os impasses relacionados à língua e a tradução. Assim, as análises das incubadoras foram essenciais para o entendimento de que todas as ações encontradas são válidas e utilizáveis, contudo, necessitaria um planejamento para organizar as ações de acordo com a realidade cultural, física, estrutural e financeira da CRIATEC ou qualquer outra incubadora que esteja inserida em contextos que são diferentes. Uma vez que alguns fatores interferem de modo direto e outros de modo indireto no universo empreendedor, o que mesmo assim, não esgota as oportunidades existentes e disponíveis no mercado. Pois, essas oportunidades estão disponíveis para aqueles que não têm receio da mudança e querem buscar mais conhecimento e aperfeiçoamento dos seus resultados. Para a CRIATEC e esse universo empreendedor que é amplamente representado pelas incubadoras possa ser sempre sinônimo de melhoria contínua e aperfeiçoamento, inovação e desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Incubadora de empresas**. Disponível em: < <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 09 jan. 2017.
- BISPO, M. S. **Uma Discussão Interpretativista sobre o Desenvolvimento de Competências: A Abordagem Fenomenológica de Sandberg e a Sociológico-Simbólica de Gherardi**. In: Anais... 6. EnEO, Florianópolis, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 58-69. 2004.
- BOISEIER, S. **Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais**. Planejamento e políticas públicas, n.19, junho,1999.
- BOOG, G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001.
- BYRD, J.; BROWN, P. **The innovation equation: building creativity and risk talking in your organization**. San Francisco: Jossey-bass, 2003.
- CALDEIRA, Jorge. **Mauá: empresário do império**. São Paulo, Cia. das Letras, 1995.
- CAMPOS, G. S. **A Importância da Equipe de Gestão para o Desempenho Institucional: Um Estudo Realizado em Incubadoras de Empresas na Alemanha, Áustria e Brasil**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul - UNIJUI. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. 2017. Disponível em: < [https://virtual.unijui.edu.br/Portal/Modulos/modelo/Informacoes/?RH5sv44knZhFMK3qARF6zZdE0eF6wpdiPnmCIBzvbmtCDXURNlpgUc3TDCLzgVgWvaV9O2U\\_\\_SLA\\_\\_RkD1bH1QC7Y80A\\_\\_IGL\\_\\_=>](https://virtual.unijui.edu.br/Portal/Modulos/modelo/Informacoes/?RH5sv44knZhFMK3qARF6zZdE0eF6wpdiPnmCIBzvbmtCDXURNlpgUc3TDCLzgVgWvaV9O2U__SLA__RkD1bH1QC7Y80A__IGL__=>)>. Acesso em: 07 set. 2021.
- COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. **O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas**. Revista de Negócios, Blumenau, v.12, n. 4, p. 32-43, 2007.
- DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chigaco: University of Chigaco Press, p.143-63, 1991.
- DINIZ, C. C.; GONÇALVES, E. Economia do Conhecimento e Desenvolvimento Regional no Brasil. In DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (org.). **Economia e Território**. Belo Horizonte: UFMG, p.131-170, 2005.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados,1999.
- DORNELAS, J. C. \_\_\_\_\_. J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, P. F. **O Gerente Eficaz**. Editora Zahar. São Paulo, 1974.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. **Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações**. RAE – eletrônica, v. 7, n. 2008.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., v. 5, n.spe, p. 183-196, Curitiba, 2001.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HANNAN, M.T., J. FREEMAN. **The Population Ecology of Organizations**. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HIRSCHMANN, A. O. **Estratégias do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

LENA, L. M. **Possibilidades de Qualificação Institucional da Incubadora Criatec/Unijuí Através do Benchmarking**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul - UNIJUÍ. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. 2017. Disponível em: < [https://virtual.unijui.edu.br/Portal/Modulos/modeloInformacoes/?RH5sv44knZhFMK3qARF6zZdE0eF6wpdiPnmCIBzvbmtCDXURNIpgUc3TDCLzgVgWvaV9O2U\\_\\_SLA\\_\\_RkD1bH1QC7Y80A\\_\\_IGL\\_\\_=>](https://virtual.unijui.edu.br/Portal/Modulos/modeloInformacoes/?RH5sv44knZhFMK3qARF6zZdE0eF6wpdiPnmCIBzvbmtCDXURNIpgUc3TDCLzgVgWvaV9O2U__SLA__RkD1bH1QC7Y80A__IGL__=>). Acesso em: 07 set. 2021.

MACHADO S., da; Clóvis L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. **Cognição e Institucionalização na Dinâmica da Mudança em Organizações**. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (Org.) *Estudos Organizacionais: Novas Perspectivas na Administração de Empresas – Uma Coletânea Luso-Brasileira*. São Paulo: Iglu, p. 123-150, 2000.

MAILLAT, D. **Meio Inovador**. In: SIEDENBERG, Dieter R. (Org.) *Dicionário Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

MALETZ, A. E. **A gestão de fatores críticos de sucesso nas incubadoras de empresa de base tecnológica: O caso dos Technologie – UndGründerzentren da região do Ruhr Alemanha**. Ijuí, 2006.

**MANUAL DE OSLO**. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf) . Acesso em 15 de novembro de 2015.

MARINI, Marcos Junior; SILVA, Christian Luiz da. **Desenvolvimento Regional e Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 2011.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Evolução Urbana à Revolução Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. **Corporate entrepreneurship and innovation part. 1: the missing link**. *European Journal of Innovation Management*, v. 8, n. 3, p. 350-372, 2005.

PATTERSON, M. L., FENOGLIO, J.A. **Leading Product Innovation: accelerating growth in aproduct-based business**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. & colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, O. **Estratégias para capacitação dos administradores com visão empreendedora**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Can capitalism survive?** New York: Harper and Row, 1959.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEN, A. Reforma jurídica e reforma judicial no processo de desenvolvimento. In: BARRAL, W. (Org.). **Direito e desenvolvimento: análise da ordem jurídica brasileira sob a ótica do desenvolvimento**. São Paulo: Singular, 2005.

SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation – integrating technological, market and organization change**. 3. Ed. John Wiley & Sons, 2005.

TIJSSEN, R. J. W. **Science dependence of Technologies: evidence from inventions their inventors**. Research Policy, v. 3, n. 4, p. 509-526, 2002.

## SOBRE OS AUTORES



**GRACIELIE DA SILVA CAMPOS** - Possui graduação em Psicologia pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI - Santiago - RS (2009). Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Castelo Branco - Rio de Janeiro - RJ (2010). Mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI - Ijuí - RS (2017). Doutoranda em Psicologia pela Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS - São Leopoldo - RS (2017 - 2021). Tem experiência na área de Psicologia, atuando principalmente com os seguintes temas: psicologia clínica, saúde, avaliação psicológica e organizacional.



**LARISSA MASTELLA LENA** - Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2013). Mestre em Desenvolvimento - Gestão Empresarial pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2017). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em vendas e gestão. Atuou no ramo de seguros durante nove anos em funções diversificadas, finalizando sua trajetória no ramo como gerente comercial onde realizava acompanhamento de equipe, metas, negociações e vendas. Em fevereiro de 2020 foi realizar um intercâmbio na Irlanda para aperfeiçoamento da língua inglesa e ampliar a visão e perspectivas pessoais e profissionais.



**DIETER RUGARD SIEDENBERG** - Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1986), graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1994), mestrado em Planejamento Regional - Karlsruher Institut für Technologie (1990) e doutorado em Geografia Econômica - University of Tübingen (2000). Atualmente é Diretor Executivo da FIDENE e Vice-Reitor de Administração e docente na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente com os seguintes temas: produção, inovação, planejamento e desenvolvimento (local/regional/estratégico territorial), bem como gestão universitária.

# PSICOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO:

Uma perspectiva sobre o *Benchmarking*  
em incubadoras de empresas



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# PSICOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO:

Uma perspectiva sobre o *Benchmarking*  
em incubadoras de empresas



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 