

ARTIGO - CHO – COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

CONFIGURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INCUBADAS

*FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA, CARLLA ASSUNÇÃO FERREIRA,
PHILLIP KELVIN LOBO BUENO DE CASTRO, MARCUS VINÍCIUS TORRES DE
ALMEIDA*

Incubadoras de empresas podem representar uma alternativa para um empresário iniciar um negócio, ajudando-o tanto no desenvolvimento do negócio quanto no processo de criação e produção de um produto. No Brasil, o surgimento das incubadoras ocorreu em meados da década de 80, a partir de iniciativas junto a universidades e centros de pesquisa, financiadas especialmente pelo poder público (MOREIRA, 2002). A ampliação de empresas incubadas tem demandado a adoção de práticas de gestão como ocorre nas organizações maiores e melhores estruturadas. Particularmente a gestão de pessoas é uma dimensão importante, uma vez que, para as organizações atingirem seus objetivos dependem das pessoas envolvidas. O presente trabalho aborda a questão da gestão de pessoas no contexto das organizações incubadas em uma universidade do estado do Amazonas - AM. O estudo caracteriza-se como descritivo-qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada aplicada com gestores de 06 organizações incubadas e observados de forma qualitativa com análise interpretativa. Constatou-se que, no grupo pesquisado, as organizações não possuem área de recursos humanos estruturada, e realizam, de forma bastante incipiente e amadora, algumas atividades relacionadas a gestão de pessoas.

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

1. Introdução

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

No Brasil, o surgimento das incubadoras ocorreu em meados da década de 80, a partir de iniciativas junto a universidades e centros de pesquisa, financiadas especialmente pelo poder público (MOREIRA, 2002). A primeira incubadora no Brasil foi instalada em 1985, na cidade de São Carlos, com o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento

Científico e Tecnológico), onde posteriormente foram inauguradas as unidades de Florianópolis, Curitiba, Campina Grande e Distrito Federal (MCT, 2000).

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

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

Diante da presente relevância das incubadoras no cenário sócioeconômico é necessário pensar formas de melhor geri-las. As iniciativas incubadas necessitam ter índices satisfatórios de nutrição em gestão de talentos, para que o desenvolvimento seja sustentável. Pode-se citar como fatores primordiais, a capacitação contínua dos membros, a presença ou convênio com especialistas que possam dar suporte às empresas em gestão de pessoas, programas de voluntariado, além de corpo multidisciplinar e envolvimento da comunidade acadêmica (PEÑA-VINCES et al., 2011). Na perspectiva de Gallon (2009), os investimentos/ações tanto das incubadoras quanto das suas empresas incubadas concentram-se fundamentalmente em componentes relacionados ao capital intelectual, quais sejam: pessoas, infraestrutura – física e serviços – e networking.

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

Diante do exposto, o objetivo desta investigação é analisar as práticas de gestão de pessoas em organizações incubadas em uma incubadora no Estado do Amazonas.

Para tanto, o texto a seguir foi organizado de maneira que a seção 2 resgata o referencial teórico, na seção 3 são descritos os aspectos metodológicos do estudo, na seção 4 os dados coletados são apresentados e discutidos e na seção 5 estão presentes as considerações finais da pesquisa.

2. Revisão Teórica

2.1 Incubadoras de Empresas

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

Dentre os mecanismos que buscam através da pesquisa tecnológica, interação entre comunidade e universidade, que transformam conhecimento em produtos, destaca-se o processo de incubação de empresas. Cada vez mais as empresas incubadas vêm se caracterizando como um agente relevante no processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas (MPE's), estimulando a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais, de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves através do desenvolvimento do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

Para Guimarães, Senhoras e Takeuchi (2003) incubadoras de empresas são ambientes que fornecem assistência às micro e pequenas empresas na fase inicial, viabilizando, desta forma, a criação de produtos, processos ou serviços, para que tais empresas, após deixarem a incubadora, estejam aptas a permanecerem no mercado.

As incubadoras de empresas podem ajudar na criação de novas empresas. Além disso, Stamatovic (2010) afirma que as incubadoras podem ser uma solução para o problema de mortalidade de empresas iniciantes.

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

No que diz respeito aos tipos de incubadoras, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI (2015) por meio do Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos estabelecem três tipos, quais sejam: Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - onde os produtos, serviços ou processos das empresas incubadas são provenientes de pesquisas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado; Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais – que detém empresas de setores tradicionais da economia, que incrementam novas tecnologias em seus produtos, processos ou

serviços; e Incubadoras Mistas – que abrigam empresas de base tecnológica e empresas dos setores tradicionais.

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

2.2 *Administração de Recursos Humanos e Empresas Incubadas*

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

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

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

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

Por meio da literatura é possível identificar autores que desenvolvem pesquisas na área de modelos de gestão de incubadoras (SOUZA et al., 2015, ZOUAIN; SILVEIRA, 2006), mas raros são os estudos que enfocam a gestão de pessoas deste tipo de organização. Nesse sentido, entende-se, diante da relevância das empresas incubadas, no contexto macro e micro econômico, ser relevante discutir as práticas de gestão dessas organizações, em especial sob o enfoque da gestão de pessoas, para que pesquisadores da área bem como os próprios gestores dessas organizações possam aprimorar sua gestão.

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

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

Para Milkovich e Boudreau (2006) o planejamento de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico das organizações, uma vez que, tais organizações são constituídas e criadas para atender objetivos e os recursos humanos exercem papel fundamental no alcance destes.

Neste sentido, o planejamento estratégico de recursos humanos, integrado a estratégia organizacional, proporciona a definição dos objetivos e metas a serem alcançados pela empresa e os meios para alcançá-los de forma a envolver as pessoas da organização (LUCENA, 1995).

Para França (2007), recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos potencialmente qualificados para ocupar os cargos disponíveis por meio de uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos. Por intermédio do recrutamento a empresa divulga e oferece ao mercado, de forma atrativa, as vagas de emprego que pretende preencher.

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

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

cognitivas, de comportamento, personalidade, exercícios situacionais e entrevistas (JIARAKORN; SUCHIVA; PASIPOL, 2015).

O recrutamento e seleção se equiparam a outras aquisições das organizações e são processos cuidadosamente desenhados, a fim de capturar o máximo de informações sobre o candidato, estimando o potencial do futuro empregado na organização (AGUILAR et al., 2016). Apesar disso, são poucas as empresas que medem o impacto destas contratações em seus resultados organizacionais (AGUILAR et al., 2016), perdendo-se uma oportunidade de melhorar o processo posteriormente.

Outra dimensão da gestão de pessoas é o plano de cargos e salários que para Faraco (2007) norteia a organização para o desenvolvimento de todos os outros planos. O plano de cargos consiste em uma ferramenta de gestão, que possibilita aos gestores de recursos humanos desenvolverem seu trabalho, prevendo tanto qualitativa quanto quantitativamente os recursos humanos, delimitando atribuições, deveres e responsabilidades aos cargos, definindo suas especificações e estrutura salarial, permitindo assim selecionar pessoas certas para desempenhar e ocupar o cargo de acordo com o seu potencial.

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

De acordo com Alves e Krauter (2014), a remuneração é a contrapartida pelo trabalho desenvolvido pelo colaborador na organização, que divide-se em forma direta e indireta. A direta é representada pelo salário fixo, que promove a equidade, assim como pelo salário variável, proveniente de incentivos de desempenho. Já a indireta, é composta pelos benefícios de segurança e conforto, como por exemplo, plano de saúde, consultas médicas no ambiente de trabalho, plano odontológico e suporte educacional (KRAUTER, 2013).

Para Faraco (2007, p. 146) “avaliação de cargo é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional”, possibilita a formação de uma estrutura hierárquica na organização e também a definição de quanto vale cada cargo da empresa. Este procedimento é desenvolvido em três etapas onde deve ser descrito todos os cargos existentes na organização, analisar e classificar os respectivos cargos de forma lógica e avaliar os cargos em relação ao salário justo.

Uma vez contratado, uma das preocupações da organização deve ser o treinamento e desenvolvimento do seu funcionário. Para França (2007) o treinamento e desenvolvimento de pessoas devem estimular as competências, desempenho e resultados dos funcionários de uma organização.

O processo de treinamento é utilizado pelas empresas com o objetivo de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades, quanto na ampliação daquelas já

existentes (HANAYSHA; TAHIR, 2016), uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações a se adaptarem às exigências que o mercado impõe (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002).

Diferente do treinamento que visa o momento presente, o desenvolvimento está focado no futuro do funcionário na organização, configurando-se como um processo de longo prazo para o seu crescimento profissional e pessoal. Para Marras (2009, p. 169) o desenvolvimento é “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que esses aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

A próxima etapa de uma política de gestão de pessoas é a avaliação de desempenho que consiste em acompanhar permanentemente cada empregado da organização, com o intuito de medir o seu aproveitamento nas tarefas referentes ao seu cargo. Esta é uma atividade indispensável de uma organização, uma vez que pode gerar informações para um possível treinamento, seleção de pessoal, desenvolvimento de pessoas e política salarial (MARRAS, 2009).

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

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

Algumas organizações, mesmo não possuindo o setor de gestão de pessoas de forma estruturada, com todas essas atividades definidas com clareza, ainda assim, desempenham essas funções. Responder aos desafios da gestão de pessoas de empresas incubadas, adotando modelos próprios para seu tamanho e estágio de maturidade é um desafio, uma vez que as ferramentas administrativas de gestão de pessoas discutida por intermédio da literatura carregam conceitos e pressupostos que podem ocasionar distorções na natureza da gestão demandada por micro e pequenas empresas em estágio de incubação.

3 Metodologia

A pesquisa realizada utilizou uma abordagem descritiva qualitativa concretizada por meio de estudo de caso em seis empresas incubadas em Manaus – AM, definidas intencionalmente e por acessibilidade.

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

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pelos gestores das organizações e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada. Em geral, segundo Triviños (1994), a entrevista semiestruturada, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Inicialmente, antes do início da coleta de dados, a entrevista foi pré-testada, objetivando, principalmente, validar se a redação das perguntas estava adequada ao nível de compreensão dos entrevistados.

Os dados foram coletados nos meses de março e abril de 2016. Em um primeiro momento o contato foi feito pessoalmente, diretamente na incubadora, onde se procurou identificar o gestor que poderia fornecer as informações requeridas. Cada entrevista durou em média 35 minutos. Em alguns casos, foi feito o agendamento prévio da entrevista via telefone e enviado o roteiro via e-mail. Os dados foram tratados de forma qualitativa com análise interpretativa.

4 Apresentação e Análise Dos Dados

4.1 Perfil das Organizações e dos Gestores

Foram pesquisadas seis organizações, conforme apresentado por meio do quadro 1, onde pode-se evidenciar algumas características das mesmas.

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

Quadro 1: Perfil das Empresas Incubadas

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

É relevante ressaltar que 50% das empresas incubadas atuam no contexto municipal, ou seja, três das seis pesquisadas. Outras duas atuam no contexto estadual e uma atende clientes internacionais. O tempo de incubação varia de 3 meses a 3 anos, estando caracterizadas diferentes áreas de atuação. Quanto ao número de colaboradores, as organizações pesquisadas possuem uma média de sete funcionários, variando de no mínimo 3 e no máximo 18 colaboradores por empresa.

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

Quadro 2: Perfil dos Gestores

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

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

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

4.2 *Práticas de Recursos Humanos*

A gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar as pessoas que nela trabalham (FLEURY, 2002). Neste sentido, foi possível identificar que de todas as empresas pesquisadas, nenhuma possui uma pessoa específica que realiza com mais intensidade as funções pertinentes à área de gestão de pessoas. As atividades de gestão de pessoas são desenvolvidas pelos gestores que também possuem outras responsabilidades na empresa. Este é um dos desafios enfrentados pelas pequenas empresas, onde estão enquadradas as empresas incubadas pesquisadas.

Nas organizações estudadas o planejamento de recursos humanos é praticamente inexistente, especialmente sob o enfoque do planejamento estratégico. Os gestores não possuem conhecimento acerca de como planejar estrategicamente a função de gestão de pessoas. Estes gestores precisam perceber a necessidade, especialmente no atual cenário de crise econômica, de antecipar qual a força de trabalho e competências necessárias para a realização da ação organizacional no futuro. Para que os objetivos da organização sejam atendidos de maneira sustentável, há a necessidade de planejarem estrategicamente os recursos humanos, conforme salientado por Milkovich e Boudreau (2006).

No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção, França (2007) destaca que o objetivo de tal procedimento é atrair candidatos potencialmente qualificados e escolher o candidato mais adequado às necessidades da organização, analisando seu perfil de acordo com a vaga ofertada. Nesse sentido e considerando as práticas em gestão pessoas das empresas incubadas, três organizações pesquisadas se utilizam de divulgação da vaga normalmente por meio de indicações, que é uma das formas do recrutamento interno. As outras três empresas utilizam o recrutamento externo por meio de anúncios em universidades, classificados em jornais, internet e redes sociais.

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

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

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

Nas empresas pesquisadas o recrutamento e seleção acontecem para atender a três demandas, quais sejam: realização de serviços específicos, nos quais não possuem pessoas com tais competências; preenchimento de vagas em aberto pela saída de um funcionário; e pelo excesso de tarefas requeridas.

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

A maioria dos empresários incubados pesquisados salientou a inexistência de um plano de cargos e salários em suas organizações. Somente uma empresa possui um planejamento de cargos e que, inclusive, utiliza este conteúdo nas integrações de novos funcionários. Os gestores entrevistados inclusive salientam que não possuem a descrição pelo fato de não conhecerem formas de descrição e devido a pequena empresa necessitar de profissionais flexíveis e que realizam várias tarefas de diversas áreas. Na compreensão dos gestores entrevistados a ausência de um plano de cargos e salários permite que os funcionários sejam flexíveis em desempenhar tarefas além daquelas inicialmente designadas. Tal afirmativa apresenta-se bastante equivocada, pelo fato, de ser necessário um mínimo de descrição das atividades realizadas sob responsabilidade de determinado cargo ou função. Se não há descrição de cargo, qualquer coisa serve, tornando-se assim a gestão menos profissional.

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

Referente a remuneração, apenas um empresário, dentre os seis, concluiu não saber o real significado da palavra remuneração. O gestor dessa empresa considerou apenas o salário pago ao funcionário como remuneração, já as outras empresas consideraram também os benefícios trabalhistas e espontâneos.

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

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

Levando em consideração a composição da remuneração dos funcionários, quatro gestores consideraram como os itens mais importantes para compor a remuneração, a

capacidade financeira da organização e a relevância da função do funcionário para a área de atuação da empresa. As outras duas empresas consideraram cada item separadamente. Por se tratar de microempresas, podemos descartar a teoria da remuneração funcional de França (2007) já que muitas das vezes essas empresas tem dificuldade de pagar os compromissos básicos aos seus empregados.

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

Dois gestores entrevistados ressaltaram que após o treinamento, os funcionários tornaram-se mais produtivos. Quatro gestores afirmaram que depende muito do funcionário, adicionando que alguns absorvem mais e passam a produzir mais e outros nem tanto. Assim, pode-se validar a afirmativa de Hanaysha e Tahir (2016) acerca da melhoria da performance do funcionário após o treinamento.

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

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

Apesar de conhecerem as vantagens que podem conseguir por meio de uma avaliação de desempenho, quatro empresas não se aproveitam desse recurso e apenas duas empresas avaliam o desempenho de seus funcionários. Das duas empresas que avaliam o desempenho de seus funcionários em um delas o avaliador é o proprietário da empresa, avaliando de

acordo com a demanda dos projetos; e em outra os avaliadores são os próprios funcionários e gerentes, sendo realizada somente ao final do contrato do colaborador.

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

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

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

5 Considerações Finais

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

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

A prática de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas apresenta-se bastante incipiente. Essa relevante função da gestão de pessoas acontece nas empresas pesquisadas de forma não planejada, o que pode, posteriormente, comprometer o resultado entregue pelo indivíduo selecionado.

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

Todos os entrevistados acreditam que os benefícios influenciam nas decisões de carreira dos funcionários. Apesar de entenderem a importância dos benefícios na qualidade de vida do empregado, e conseqüentemente, na melhoria de sua performance, os gestores ficam limitados em suas ofertas, especialmente pelo restrito orçamento que possuem.

Embora os gestores entrevistados percebam a importância de treinar e desenvolver seus funcionários, a maioria não incorpora esta prática no seu dia-a-dia, oferecendo-a de maneira muito esporádica.

É importante mencionar que quando questionados sobre o processo de avaliação de desempenho todos consideraram essa etapa relevante para oferecer feedback e acompanhar a melhora da entrega de seus funcionários, contudo, poucos empregam esse recurso em suas empresas.

Como já ressaltado anteriormente, as empresas incubadas não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, e quem geralmente executa a gestão de pessoas é o proprietário da organização, que possui conhecimento em sua área de formação acadêmica, porém carece de experiência e conhecimento na área de administração de empresas. Logo, estruturar a gestão de suas empresas configura-se como um dos motivos dos empreendedores se incubarem. Mesmo assim, na fase de incubação, na qual estão os gestores, não estão buscando aprendizado na área de gestão de pessoas, nem tampouco estão recebendo suporte da incubadora para se capacitarem nesta área.

Muitas incubadoras estão inseridas em universidades e entende-se que seja interessante ampliar o escopo da pesquisa neste tipo de organização, enfocando especialmente a gestão de pessoas. A realização dessa pesquisa provocou uma aproximação e uma maior compreensão da realidade de empresas incubadas. Com o propósito de ampliar o escopo dos projetos de extensão e de pesquisa dos cursos de administração de instituições de ensino superior, sugere-se projetos que objetivem orientar gestores de empresas incubadas e incubadoras a melhor estruturarem a gestão dessas empresas, especialmente sob o enfoque da gestão de pessoas. Nesse sentido, pode-se citar, inclusive Peña-Vinces et al. (2011) que já ressaltaram alguns fatores primordiais para o sucesso de empresas incubadas, tais como, a capacitação contínua dos membros, a presença ou convênio com especialistas que possam dar suporte às empresas em gestão de pessoas, programas de voluntariado, além de corpo multidisciplinar e envolvimento da comunidade acadêmica.

Propõe-se também outros estudos, tais como: verificar a rotatividade de pessoas em empresas incubadas; identificar de que forma a gestão de pessoas pode agregar valor às organizações incubadas; comparar a gestão de pessoas de empresas incubadas no Brasil com

as de outros países; e identificar os ganhos de performance em empresas incubadas que apliquem os preceitos da gestão de pessoas.

Referências

AGUILAR, Javier Capapé et al. ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. **Revista Innovar**, vol. 26, n. 59, p. 91-99, Jan./Mar. 2016.

ALVES, Marlon Fernandes Rodrigues; KRAUTER, Elizabeth. Remuneração executiva: existe contribuição para a performance da organização? **GCG Georgetown University – Universia**, vol. 8, No. 2, p. 55-69, mai./ago. 2014.

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

ANPROTEC - Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em 03 fev. 2016.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GALLON, A. V. Metodologia multicritério para auto-avaliação do microdistrito industrial (MIDI) tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas. 2009. 428 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2009.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. **Business incubators and new venture creation: an**

assessment of incubating models. Technovation: Elsevier. n. 25, p. 111-121, 2005.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 2003, Bauru. *Anais...* 2003.

HANAYSHA, Jalal; TAHIR, Putri Rozita. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training of Job Satisfaction. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 219, p. 272-282, Mai. 2016.

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

JARAKORN, Hatairat; SUCHIVA, Siridej; PASIPOL, Shotika. Development of Recruitment and Selection Process for Assistant Teachers using Multiple Approaches. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 191, p. 783-787, Mai. 2015.

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

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

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Publicado em 2000. Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/Temas/Desenv/Manual-Incubadoras.pdf> >. Acesso em: 27 ago. 2015.

MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil: Estudos de Impactos do PNI: Programa Nacional de Apoio a Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.** Brasília: MCTI, 2015.

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

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

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

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

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

RAPINI, M. Interação Universidade-Empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil. **Estudos Econômicos**, v. 37, n. 2, p. 212-233, 2007.

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

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

SHAHZAD, Khurram; BASHIR, Sajir; RAMAY, Muhammad I. Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan. **International Review of Business Research Papers**, Vol. 4 No.2, P. 302-315, Mar. 2008.

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

STAMATOVIC, M. **Business incubator factor of economic growth in Serbia**. In: HANIC, Hasan et al. Economic growth and development of Serbia new model. Belgrade: Institute of Economic Sciences, 2010. Disponível em: < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8439&rep=rep1&type=pdf> > . Acesso em: 22 fev. 2016.

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

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

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