

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA QUÍMICA
CURSO DE ENGENHARIA QUÍMICA**

GEZILLAINNE FERNANDA DOS SANTOS RIZZATO

**DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DE
FERRAMENTAS DE LIDERANÇA PARA OS EMPREENDEDORES DA
INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DA UTFPR – PONTA
GROSSA**

PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PONTA GROSSA

2019

GEZILLAINNE FERNANDA DOS SANTOS RIZZATO

**DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DE
FERRAMENTAS DE LIDERANÇA PARA OS EMPREENDEDORES DA
INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DA UTFPR – PONTA
GROSSA**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia Química, do Departamento de Engenharia Química, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dr. Maria Carolina Oliveira Ribeiro

PONTA GROSSA

2019



TERMO DE APROVAÇÃO

DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS DE LIDERANÇA PARA OS EMPREENDEDORES DA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA DA UTFPR – PONTA GROSSA

por

GEZILLAINNE FERNANDA DOS SANTOS RIZZATO

Monografia apresentada no dia 10 de junho de 2019 ao Curso de Engenharia Química da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados¹. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Profª Drª Daiane Maria de Genaro Chirolí
(UTFPR)

Consultor Éder de Miranda

Profª Drª Maria Carolina Oliveira Ribeiro
(UTFPR)
Orientador

Profa. Dra. Juliana de Paula Martins
Responsável pelo TCC do Curso de Engenharia Química

¹ A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Engenharia Química

“Se somos um peixe maior que o tanque em que fomos criados, ao invés de nos adaptarmos a ele, devíamos buscar o oceano”.

(Paulo Coelho)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pelo dom da vida, por me dar saúde para lutar diariamente, me proporcionando luz e sabedoria nos tempos difíceis que passei durante a graduação, pois Ele é quem nos guia, quem nos ensina o melhor caminho a seguir.

Meus mais honrados agradecimentos para minha família, meus irmãos Anna Pryscylla e Mattheus, minhas mais valiosas joias, meus sobrinhos Julia e Gabriel e minha rainha chamada Marilza, mas denominada pela vida de mãe. Essas pessoas são minha base de tudo, são por eles que levanto todo dia em busca de algo melhor.

Um agradecimento de luz ao meu amado pai Geziel, que hoje mora junto de Deus, mas que enquanto pôde juntamente com minha mãe, me educou e me ajudou a se tornar um ser humano melhor. Com certeza, se ele estivesse aqui hoje, estaria orgulhoso dessa conquista. Te dedico esse diploma meu pai.

Aos meus amigos de forma geral, a todos que estão em cada canto do mundo, que sempre me apoiaram e me estenderam a mão quando precisei, meus sinceros agradecimentos. E de uma forma um pouco mais especial, tem algumas pessoas que me acompanharam durante toda a graduação e que merecem ser mencionados, Rayra Lacerda, Isabela Gois, Camila Lucio, Gisele Diesel, Ana Baú, Jessica Campos e Vinicius Margon, meu muito obrigada por tudo que fizeram por mim, vocês foram minha família acadêmica, fazendo os momentos mais difíceis se tornarem mais leves.

Aos queridos mestres, que me ensinaram muito mais que uma engenheira precisa saber para se tornar alguém na vida. Em especial minha orientadora Maria Carolina, pois desde o primeiro momento abraçou esse projeto comigo, sempre muito atenciosa, me acalmando nos momentos de desespero, quando parecia que nada daria certo. Muito obrigada por confiar em mim e por aceitar a viver esse momento comigo.

A UTFPR-PG de forma geral, a todos que colaboraram para que tudo isso pudesse acontecer, afinal foram muitos momentos e muitas pessoas que passaram pela minha caminhada, direta ou indiretamente.

RESUMO

RIZZATO, Gezillainne Fernanda dos Santos. **Diagnóstico Para Desenvolvimento de Ferramentas de Liderança Para os Empreendedores da Incubadora de Base Tecnológica da UTFPR – Ponta Grossa.** 2019. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Química) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, é preciso se diferenciar e atingir uma posição de vantagem em relação aos concorrentes. Nesse contexto, torna-se necessário arriscar-se no empreendedorismo inovador, ou seja, apostar em uma ideia inovadora, com objetivos claros, comprometimento e com capacidade de produção. Em contrapartida, para que o empreendimento se desenvolva, é fundamental que ocorra uma boa liderança dentro da equipe/empresa. Pois o empreendedor precisa ser líder e facilitador de processos, além de modelador do ambiente de trabalho, atendendo as necessidades dos colaboradores com as da empresa. Neste sentido, este trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico para propor a aplicação de ferramentas de liderança para as *startups* do ambiente da Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica da UTFPR campus Ponta Grossa (IUT-PG), realizando alguns testes para identificação dos perfis de liderança existentes nas equipes pré-incubadas, seguido de uma palestra de liderança ministrada por um *Coaching* e finalizando com as análises dos problemas enfrentados pelos líderes e liderados. Diante disso, foi observado que a grande maioria das equipes se encontram desmotivadas, provocando a estagnação dos projetos, sendo um dos principais motivos a falta de um líder para comandar os projetos. Desta forma, todos os projetos na fase de pré-incubação recebem apoio e treinamentos para alavancar suas *startups*, porém é preciso mais que isso para que uma ideia inovadora se torne no futuro uma empresa consolidada no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Empreendedor. Liderança. Incubadora. *Startups*.

ABSTRACT

RIZZATO, Gezellainne Fernanda dos Santos. **Diagnosis for Development of Leadership Tools for the Entrepreneurs of UTFPR's Technology-Based Incubator - Ponta Grossa.** 2019. 57 f. Undergraduate Thesis (Bachelor degree, Chemical Engineering) - Federal University of Technology, Ponta Grossa, 2019.

In the face of an increasingly competitive and demanding market, it is necessary to differentiate and achieve a position of advantage over its competitors. In this context, it becomes necessary to take a chance in a more innovative entrepreneurship, that is, to bet on an innovative idea, with clear objectives, commitment and production capacity. On the other hand, in order for the enterprise to develop, good leadership within the team / company is essential. The entrepreneur needs to be a leader and process facilitator, someone to model the work environment, meeting the needs of employees and from the company. The objective of this work was to provide leadership tools for the startups of the Innovation Business Incubator from Federal University of Technology (UTFPR) - Ponta Grossa, performing some tests to identify the existing leadership profiles in the pre-incubated teams, followed by a leadership lecture given by a Coaching and finalizing with the analysis of the problems faced by the leaders and team personal. As a result, it was observed that most of the teams were demotivated, causing a stagnation on projects, one of the main reasons being the lack of leadership to lead the projects. In this way, all the projects in the pre-incubation phase receive support and training to leverage their startups, but it takes more than that for an innovative idea to become a consolidated company in the future's market.

Key-words: entrepreneur, leadership, bussines incubator, *startups*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma das etapas desenvolvidas no projeto	24
Figura 2 - Modelo do mapa de empatia aplicado	27

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Análise do engajamento entre as equipes.....	31
Gráfico 2 - Análise do reconhecimento dos líderes e gestores	32
Gráfico 3 - Análise do reconhecimento dos tipos de lideres.....	33
Gráfico 4 - Análise do controle em relação a equipe	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conteúdo da entrevista aplicada	25
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO GERAL	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
3.1	INCUBADORAS DE INOVAÇÕES	16
3.1.1	Processo de Incubação	17
3.2	EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO	18
3.2.1	O Empreendedor e Suas Características	18
3.3	PERFIL DE LIDERANÇA	19
3.3.1	Características da Liderança	20
3.4	FERRAMENTA PARA EMPREENDEDORES	22
3.4.1	Mapa de Empatia	22
3.4.2	Job Rotation	22
3.4.3	Avaliação 360º Graus	23
4	METODOLOGIA	24
4.1	ENTREVISTA	24
4.2	PALESTRA DE LIDERANÇA	25
4.3	TESTE DE LIDERANÇA	26
4.4	MAPA DE EMPATIA	27
4.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
5.1	ENTREVISTA	29
5.2	PALESTRA DE LIDERANÇA	30
5.3	PERFIL DOS LÍDERES	30

5.3.1	Teste 1 – A Sua equipe é Engajada?.....	30
5.3.2	Teste 2 – Você é Melhor Gestor ou Líder?	31
5.3.3	Teste 3 – Que Tipo de Líder Você é?	33
5.3.4	Teste 4 – Com que Grande Líder Você se Parece?.....	33
5.3.5	Teste 5 – Você sabe Falar em Público?.....	34
5.3.6	Teste 6 – Você Sufoca Seu Time?	34
5.4	ANÁLISE DO MAPA DE EMPATIA.....	36
5.5	CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS.....	38
5.6	PROPOSTAS DE AÇÕES DE LIDERANÇA PARA AS EMPRESAS PRÉ-INCUBADAS DA IUT-PG	39
6	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS	41
	ANEXO A – Questionário da Pesquisa.....	46
	ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	56

1 INTRODUÇÃO

As incubadoras de inovações têm por finalidade auxiliar empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia caracteriza alto valor agregado, e tem como objetivo apoiar as empresas nascentes de sua comunidade interna e externa (UTFPR-CP, 2014). Os dados de 2016 da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), indicam a existência de 369 incubadoras de empresas em todo o Brasil, dentre elas tem-se a Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica da UTFPR campus Ponta Grossa (IUT-PG), na qual ocorreu a aplicação deste projeto (ANPROTEC, 2016).

A IUT da UTFPR-PG, tem como objetivo principal a transformação de ideias de base tecnológica em negócios que podem ser geradores de empregos e novos produtos e/ou serviços. Caracterizada por auxiliar no processo de incubação, a IUT-PG foi inaugurada em março de 2009, tendo como prioridades a formação empresarial, postura empreendedora e a aproximação do meio acadêmico com o mercado (UTFPR-PG, 2016).

Os empreendedores de base tecnológica possuem grandes vantagens nesse contexto se comparados aos demais empreendedores, exatamente pela maior facilidade de acesso a pesquisa e desenvolvimento (P&D) e pela possibilidade de vínculo com a universidade, ou seja, possuem condições favoráveis de infraestrutura e capacitação.

E para uma organização se manter firme diante do mercado, ela precisa de uma boa liderança empreendedora, que por sua vez surpreenda o cliente e inove, fazendo com que essa característica se torne vital para o sucesso do empreendimento. O líder empreendedor deve ser capaz de unir uma série de aspectos que além de motivar a equipe resulta em resultados satisfatórios.

Diante deste cenário de liderança empreendedora observou-se na IUT-PG, que ao longo do período de pré-incubação, as equipes se desfazem e acabam não dando continuidade ao projeto, e muitas vezes isso se deve ao fato de não haver um líder estabelecido na equipe. Em alguns casos pode até existir a figura de um “líder” entre eles, porém essa pessoa não sabe exercer tal função ou não se identifica como líder.

Na maioria dos projetos pré-incubados, as equipes não possuem maturidade suficiente para liderar ou não têm entendimento da importância da liderança empreendedora para o desenvolvimento do projeto, gerando assim as gestões de conflitos e a estagnação dos projetos desenvolvidos.

Desta forma, o presente trabalho tem como finalidade elaborar um diagnóstico, identificando as necessidades dos líderes dentro dos processos de *startups* do ecossistema de inovação da IUT-PG.

Deste modo, a formulação da problemática deste projeto pretende responder a seguinte questão: como auxiliar as *startups* do ecossistema de inovação da IUT-PG, a alcançarem efetividade no critério de liderança? Diante disto, foi elaborado um diagnóstico para desenvolvimento de algumas ferramentas, para desenvolver a liderança empreendedora com as equipes.

Por meio de todo esse contexto, observa-se a relevância dessa metodologia para as equipes envolvidas, pois além de aumentar o rendimento dos mesmos durante a fase de pré-incubação, os auxiliará nas necessidades e problemas que são enfrentados durante o processo, além de desenvolver a liderança nas empresas pré-incubadas na IUT-PG.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um diagnóstico para propor uma metodologia de liderança empreendedora nos projetos pré-incubados na IUT-PG.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como forma de atingir o objetivo geral proposto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Reconhecer dentro das equipes pré-incubadas, os perfis de liderança;
- Identificar as características mais importantes que precisam ser trabalhadas no líder empreendedor;
- Identificar os problemas e necessidades dos líderes junto as equipes.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na presente seção, serão explanados assuntos pertinentes ao entendimento do estudo, baseado em uma revisão de literatura. Os assuntos abordados serão: incubadoras de inovações, empreendedorismo tecnológico e perfil de liderança.

3.1 INCUBADORAS DE INOVAÇÕES

As empresas de base tecnológica vêm investindo continuamente no aperfeiçoamento dos seus produtos para garantir que não se tornem obsoletas. Elas estão criando cada vez mais novos produtos e com isso estão conseguindo manter uma vantagem competitiva no mercado que atua, além de desafiar a busca por mercados ainda não explorados (CAJUEIRO; SICSÚ, 2002).

Para empreendimentos tecnológicos são ofertadas a possibilidade de uso de laboratórios, oficinas de protótipos e toda a orientação tecnológica necessária para o desenvolvimento da ideia inovadora que chegará ao mercado. Para auxiliar nesses empreendimentos, são colocadas à disposição consultorias e apoios na área gerencial necessários para os empreendedores. Este conjunto de apoios permite não só a aceleração do processo, mas também a solidez necessária para o ingresso mercado altamente competitivo nas áreas inovadoras (BERMÚDEZ, 2000).

Desse modo pode-se ressaltar a pesquisa de Araujo, Tayar e Pegorin (2017) onde as incubadoras de empresas são organizações que atuam junto a empreendedores no estágio inicial e estruturação de suas ideias de negócio, com intuito de proporcionar uma estrutura ferramental de administração nas suas mais diversas áreas para, com isso, contribuir para a entrada no mercado de modelos de negócio e empresas bem-sucedidas. A atuação da incubadora envolve desde a formatação dos processos da nova empresa, até a contribuição para o desenvolvimento do perfil comportamental do empreendedor incubado, sempre com foco no alcance de sucesso de negócio. Uma das características comportamentais que podem auxiliar esse empreendedor no trato das demandas diárias da sua atuação empresarial é a liderança.

3.1.1 Processo de Incubação

Existem três fases no processo de incubação de empresas: a pré-incubação, a incubação e a graduação.

Pré-incubação é a fase de seleção, que visa dar vazão a ideias empreendedoras que surgem entre estudantes, professores e pesquisadores. Onde é possível identificar as propostas de negócios que apresentam maior probabilidade de sucesso pela análise da viabilidade técnica e financeira. Esse é o período no qual uma empresa é estimulada a desenvolver com profundidade o potencial de seu negócio, beneficiando-se de serviços assistenciais para iniciar efetivamente o empreendimento (TUMBA, 2014).

Segundo a ANPROTEC (2016), os principais critérios que devem ser considerados na seleção das empresas são:

- Características do produto ou serviço da empresa;
- Viabilidade técnica e econômica do projeto;
- Retorno comercial;
- Qualificação do proponente e equipe;
- Previsão de autonomia da empresa;
- Processo de produção de produtos não poluentes.

A incubação, também chamada de fase de crescimento e consolidação, é o processo de apoio ao desenvolvimento de empreendimentos iniciantes, ou seja, quando a empresa recebe apoio administrativo para o seu desenvolvimento. A incubadora auxilia os incubados nos considerados problemas iniciais, reduzindo custos e riscos que possam levar ao fracasso do negócio e prejuízo financeiro (TUMBA, 2014).

E por último a graduação é a inserção de uma empresa no mercado, depois de fortalecida por um determinado período, a empresa incubada se gradua, ou seja, se insere no mercado, e estão prontas para as dificuldades que encontrarão futuramente, podendo ou não manter algum vínculo com a incubadora (TUMBA, 2014).

3.2 EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

O empreendedorismo tecnológico se difere do empreendedorismo tradicional, o tecnológico possui algumas particularidades em relação ao outro que tornam o processo de criação mais trabalhoso. A maioria das empresas de base tecnológica fazem parte de uma nova indústria e propõem ao mercado algum tipo de inovação, ou seja, ainda não existe no mercado uma base de conhecimento sólida para o tipo de produto ou ação que a nova empresa está propondo. Porém em decorrência, o processo de criação e de aprovação da nova empresa torna-se mais difícil. Mais do que criar uma empresa, muitas vezes os empreendedores tecnológicos precisam criar um modelo (BAÊTA; BORGES; TREMBLAY, 2006).

Baêta, Borges e Tremblay (2006) definem que esse conceito de empreendedorismo caracteriza um empreendedor mais bem qualificado (isso se falando em termos de formação e não de experiência profissional), pela presença de equipes empreendedoras e pela necessidade maior de recursos para alavancar o desenvolvimento e a constante atualização tecnológica dos produtos e serviços.

3.2.1 O Empreendedor e Suas Características

Nos últimos anos tem-se a concepção do empreendedor nato, que é aquele que nasce com as características necessárias para ser um empreendedor de sucesso. No entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio em que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática (BISPO et al., 2010). Já para Bruyat e Julian (2000, apud ECKER et al., 2013), empreendedor é alguém que constrói uma visão, com o objetivo de gerar crescimento e lucro, alguém que possui um comportamento inovador. O empreendedor, por sua vez, é resultante do movimento de indivíduos empreendedores.

Segundo Bispo et al. (2010), o empreendedor é aquele que faz acontecer, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, entendimento financeiro e capacidade de perceber as oportunidades que surgem. Com esse arsenal transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e

persistência, possibilitando-o a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

O empreendedor de sucesso sabe tomar decisões corretas nas horas certas, principalmente diante dos problemas. Além de tomar decisões, sabe realizar suas ações rapidamente. Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os empreendedores, são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informações. Pode ser considerado também, como um ótimo identificador de oportunidades, indivíduo curioso e atento às informações, pois sabem que as chances melhoram quando o conhecimento aumenta. Os empreendedores têm um senso de liderança incomum (CIELO, 2001).

3.3 PERFIL DE LIDERANÇA

Araújo (2013) afirma que liderança é habilidade de liderar pessoas. É ter percepção do todo e fazer com que as pessoas convirjam para a ação de um objetivo, utilizando da melhor forma possível as capacidades e habilidades de cada um, em prol do bem comum. A liderança pode ser aprendida.

Existem diferentes perspectivas a respeito do conceito de liderança, e com o passar dos anos estes conceitos estão sendo aprimorados para que estejam coerentes com a realidade vivida. Dentre eles, tem-se:

A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder, precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder ou aceitam sua influência, por algum motivo (MAXIMIANO, 2008, p.251).

Teixeira (1998, apud ARAUJO; TAYAR; PEGORIN, 2017) afirma que em toda a coletividade tem a presença de um líder, definido como uma pessoa com a habilidade de intervir no comportamento e desempenho dos demais na busca de um objetivo. Porém, o autor destaca que não necessariamente o líder é um chefe, e que muitas vezes podem surgir os líderes informais, que surgem de forma espontânea e não por meio de uma nomeação formal da chefia. Em outras palavras, todo bom gestor é um líder, mas nem todo líder é um gestor.

Reforçando o papel da liderança para o sucesso de uma empresa, a importância de exercer um bom papel como empreendedor é apontada em um estudo realizado pela ANPROTEC (2015) que demonstrou que 70,8% dos gestores de incubadoras indicaram que os próprios empreendedores são o fator chave de sucesso e fracasso de seus próprios empreendimentos. E para esse sucesso é necessário desenvolver suas habilidades profissionais, principalmente de liderança para aumentar o índice de excelência no decorrer de sua caminhada (ARAUJO; TAYAR; PEGORIN, 2017).

Diante de todas as informações apresentadas, é preciso compreender que existem diferentes tipos de liderança provenientes de diversos aspectos como personalidade, ambições, limitações e valores pessoais. E que o estilo de liderança pode influenciar muito em uma carreira corporativa e até para o próprio empreendimento (CONVENIA, 2017). Segue alguns estilos de liderança:

O líder autocrático: também conhecido como o famoso chefe, aquele que geralmente é individualista. Prefere não estabelecer uma relação com os liderados, o que vem a dificultar a confiança e respeito. É o líder que diz o que deve ser feito, como e por quem.

O líder democrático: mantém uma relação com os liderados, compartilhando ideias e coletando *feedback* para melhoria contínua. Esse líder incentiva o envolvimento e a participação das equipes, inclusive no processo de decisão. É um tipo de liderança que reforça o desenvolvimento e o amadurecimento dos profissionais.

O líder empreendedor: possui perfil criativo e dinâmico, capaz de identificar problemas, desenvolver e criar soluções para tal. Estão sempre em busca de novos desafios, o que os torna imprevisíveis, pois estão em constante mudanças. São pessoas dispostas a correr riscos e aprender com suas falhas (CONVENIA, 2017).

3.3.1 Características da Liderança

Para alguém ser um líder, é preciso ter muita persistência e dedicação para trilhar o caminho do desenvolvimento de algumas habilidades importantes. E primeiramente para começar este caminho, esse "líder" deve buscar conhecer a si

próprio, identificando seus pontos fortes e seus pontos que precisam ser aperfeiçoados.

O líder empreendedor é composto por diversas características como a capacidade de motivação. Ele é formado por uma série de atitudes que dão base ao seu “título”, incentivando a produtividade e satisfação dos liderados, enquanto desenvolve planos de ação para crescer e prosperar.

Para exercer o papel de líder, são necessárias algumas habilidades. E dentre elas está o saber ouvir. Para estarem abertos a novas possibilidades, os líderes eficazes investem tempo em ouvir as pessoas. Outro fator é o elogio, a aprovação do trabalho bem feito. Isso faz com que o liderado se sinta reconhecido, gerando atos e pensamentos positivos. O ato de contextualizar é outra habilidade essencial, que significa promover um ambiente, um clima, um contexto para as pessoas, isso fará com que elas se sintam mais seguras. Ter pró-atividade é um indicativo muito importante para um líder, pois soluções não caem do céu e por isso ele busca maneiras inteligentes para a resolução de problemas. Ele precisa interferir diretamente no que observa. E umas das mais importantes habilidades é o de desenvolver as pessoas. O líder deve ser comprometido em buscar oportunidades que exijam o máximo das pessoas no sentido de desenvolvê-las e se tornarem bem-sucedidas, precisa também se adaptar ao estilo de liderança de acordo com a situação ou com o nível de maturidade da equipe, mantendo sempre um bom clima organizacional e um ambiente produtivo (GOLEMAN, 2007 apud ARAÚJO, 2013).

Desta forma, um bom líder empreendedor, deve primeiramente desenvolver o espírito motivacional em sua equipe, mesmo sabendo que o líder não segue padrões pré-estabelecidos de liderança e ganhar a confiança dos liderados, pois relacionamento é individual, ou seja, o líder tem que construir relacionamento com cada um dos liderados, o que demanda tempo e atenção.

São várias as teorias que contribuem para analisar o perfil e o comportamento do líder diante do liderado. Os estudos de liderança têm sido associados ao empreendedor como uma das características fundamentais no processo de criação e desenvolvimento de negócios (BARRETO; NASSIF, 2014).

O líder empreendedor busca cada vez mais seu autodesenvolvimento, permitindo-o seguir para diferentes tipos de liderança, como o líder de excelência, que assume seus passos, desenvolve todas as dimensões da visão humana e que busca o bem comum; o líder situacional, centrado nas pessoas de sua equipe; o líder

mutante que busca se aperfeiçoar com maior frequência, sabe valorizar o que as pessoas têm de melhor e trabalhar em cima disso, está sempre conectado ao processo de mudança (WEBBER, 2012).

3.4 FERRAMENTA PARA EMPREENDEDORES

Empreender é muito mais que ter uma ideia e abrir seu próprio negócio, pois a rotina de um empreendedor possui suas particularidades, e que muitas vezes não tem tempo para teoria. E para isso, existem algumas ferramentas utilizadas por empreendedores que auxiliam na organização, planejamento e planos de ação (INOVAGOV, 2017).

3.4.1 Mapa de Empatia

O mapa de empatia é uma ferramenta desenvolvida pela consultoria de Design *Thinking Xplane*, que faz parte da Metodologia *Business Model Generation*, ou mais conhecido como *Canvas*. Permite-se estruturar um conjunto de ideias que estejam coerentes e que seja fácil de compartilhar com os demais membros da equipe, ou seja, ajuda a gerar *insights* que irão auxiliar a entender os problemas e necessidades das pessoas e assim “repensar” e reorganizar esses problemas utilizando como foco a empatia. É uma ferramenta, que auxilia no exercício de se colocar no lugar de cliente, compreender melhor seu ambiente e seus comportamentos (INOVAGOV, 2017).

3.4.2 Job Rotation

O *Job Rotation* é uma prática que vem sendo cada vez mais utilizado pelo corporativo a fim de maximizar o aprendizado dos funcionários dentro da realidade do negócio (ALMEIDA, 2010). Ou seja, tem como intenção que cada funcionário consiga entender não só suas funções dentro da empresa, mas também, que eles compreendam a organização como um todo (KENOBY, 2018). O período do processo

deve ser definido levando em consideração a realidade de cada empresa, podendo durar apenas um dia, um mês ou mais.

É uma ferramenta que faz com que a pessoa envolvida busque mais informações sobre o mercado, conhecendo procedimentos dos quais ele pouco sabia, exercitando sua liderança e aumentando o seu networking. No caso de profissionais que reclamam de fazer sempre as mesmas coisas e que isso os deixa desmotivados, esse processo contribui e muito para a sensação de desafio e o aumento do interesse dos colaboradores (CLICO, 2015).

3.4.3 Avaliação 360 Graus

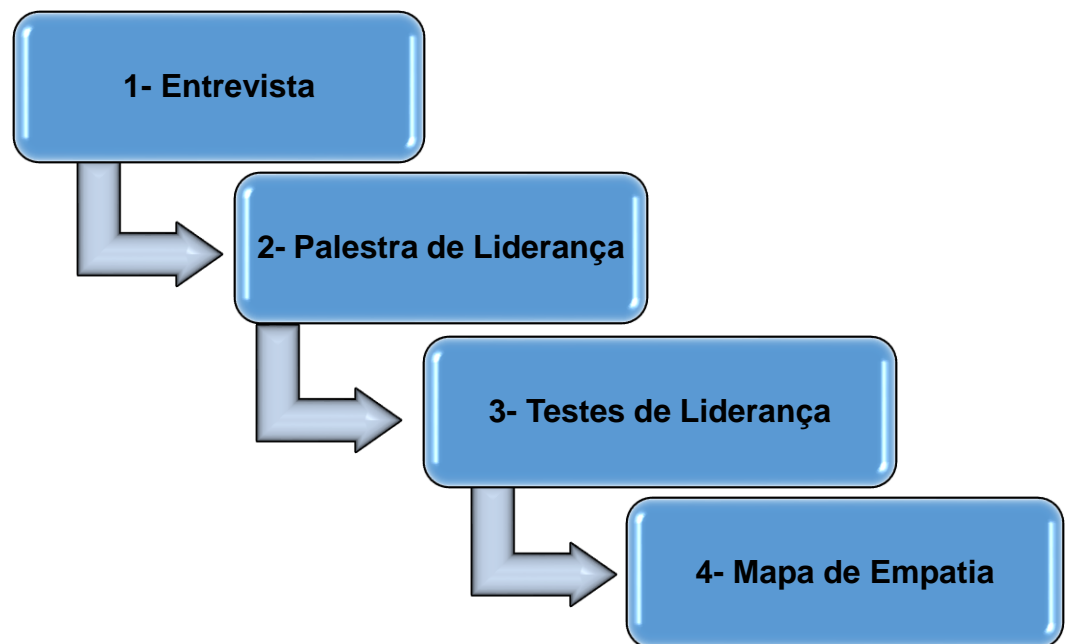
A avaliação 360° é uma ferramenta poderosa e suma importância no processo de transformação dos indivíduos, é um processo em que cada colaborador além de realizar uma autoavaliação, é também avaliado pelas principais pessoas que trabalham com ele (COELHO, 2018).

A avaliação 360°, também conhecida como *Feedback 360Graus*, é realizada por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela empresa, ou seja, o avaliado terá conhecimento de importantes informações sobre a sua liderança de diferentes pontos de vista (PERIARD, 2012).

4 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizada uma classificação com uma abordagem qualitativa por permitir captar as perspectivas e as interpretações das pessoas pesquisadas. O trabalho foi aplicado em 5 equipes que fazem parte do processo de pré-incubação do ecossistema de inovação da IUT-PG. A Figura 1 representa como foi desenvolvido o passo a passo da pesquisa.

Figura 1- Fluxograma das etapas desenvolvidas no projeto



Fonte: Autoria própria

4.1 ENTREVISTA

Para a coleta dos indicadores, foi realizada uma entrevista baseada no questionário conforme apresentado no Quadro 1, que foi gravada para melhor filtrar as informações posteriormente. Essa entrevista foi realizada com 9 equipes, sendo 5 equipes pré-incubadas, 2 equipes que já se desligaram e 2 equipes incubadas que passaram pelo processo de pré-incubação. Apesar do projeto ser focado na pré-incubação, viu-se que é de suma importância buscar a opinião das equipes que se desligaram, para verificar quais os fatores que os levaram ao desligamento, e as 2

equipes incubadas para saber como foi o caminho e as dificuldades encontradas pelo líder para alcançar a incubação.

Inicialmente as equipes que participaram da entrevista, foram informadas pela equipe de gestão da incubadora e na sequência realizado o agendamento para a reunião. No início da entrevista, foi disponibilizado um termo de consentimento para o entrevistado, autorizando a gravação da conversa e sigilo em relação as suas identificações, conforme Anexo B.

Quadro 1 – Conteúdo da entrevista aplicada

Questionário
1. Quais foram os parâmetros utilizados para a formação da equipe?
2. Desde o início do processo de pré-incubação como foi definido o líder na equipe?
3. Esse processo de escolha foi simples?
4. Como é a relação líder e liderado, levando em consideração a amizade?
5. Como acontece a divisão de tarefas na equipe?
6. Existe algum acompanhamento de metas e plano de ação por parte de alguém da equipe?
7. Como é realizado a gestão de tempo?
8. Em um processo de tomada de decisão, como isso ocorre?
9. Para o líder, quais são as maiores dificuldades encontradas no processo?

Fonte: Aatoria própria.

4.2 PALESTRA DE LIDERANÇA

Com o objetivo de auxiliar as equipes participantes a desenvolver estratégias e potencializar as competências necessárias para alcançar os objetivos dos seus projetos, foi ministrada uma palestra sobre liderança pelo *Coach* Éder de Miranda.

Essa palestra teve como objetivo abordar algumas fraquezas e necessidades das equipes, como entender o motivo pelo qual a maioria das equipes se encontram desmotivadas, quais os maiores obstáculos para que eles consigam deixar a fase de estagnação dos projetos, enfim, entender onde eles objetivam chegar e o que falta para isso se torne realidade.

4.3 TESTE DE LIDERANÇA

O teste de liderança foi elaborado pela ENDEAVOR (2016) e está disponível no site online da EXAME – Negócios, economia, tecnologia e carreira (<https://exame.abril.com.br/pme/teste-gratuito-lider-lideranca/>), que estão apresentados no Anexo A. A plataforma disponibiliza 6 testes para auxiliar os integrantes das equipes a identificar qual o seu perfil de liderança, além de outros pontos relevantes para as equipes pré-incubadas.

As questões propostas foram:

- A sua equipe é engajada?

Um time motivado tem a clareza de que faz parte de algo maior, compartilha objetivos comuns e tem perspectiva de crescimento constante para desenvolver ideias e projetos com autonomia e responsabilidade (ENDEAVOR, 2016).

- Você é melhor gestor ou líder?

Liderar significa mobilizar as pessoas em direção a um objetivo, o que exige uma habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal (ENDEAVOR, 2016)

- Que tipo de líder você é?

A maneira como o líder se relaciona com seus funcionários, com seus pares e, principalmente como enfrenta situações de conflito diz muito sobre o estilo de liderança da pessoa (ENDEAVOR, 2016).

- Com que grande líder você se parece?

Os grandes líderes são aqueles que conseguem agregar outras pessoas às suas ideias, influenciando positivamente o sistema em que estão inseridos e contribuindo para o crescimento de todos a sua volta (ENDEAVOR, 2016).

- Você sabe falar em público?

A comunicação é a habilidade-chave de todo líder. Da conversa individual ao discurso para o time, saber expressar suas ideias, persuadir as pessoas e das as notícias difíceis são um desafio (ENDEAVOR, 2016).

- Você sufoca seu time?

Nem sempre é perceptível, mas, às vezes o excesso de controle pode impedir o surgimento de ideias mais criativas (ENDEAVOR, 2016).

Na sequência da aplicação dos testes, as equipes foram orientadas na utilização do mapa de empatia, com o objetivo de realizar uma autoavaliação do seu perfil de líder.

4.4 MAPA DE EMPATIA

O mapa de empatia foi utilizado para propor que os integrantes das equipes se posicionassem no lugar do líder, ou seja, mostrando como eles veem determinadas questões relacionadas aos projetos. A Figura 2 representa o modelo para desenvolver o mapa de empatia.

Figura 2 – Modelo do Mapa de Empatia aplicado



Fonte: Pereira (2017)

Para responder os 6 pilares do mapa de empatia, foi preciso se basear na proposta de apresentarem suas visões como líder, respondendo as seguintes questões:

- O que pensa e sente?
 - Quais suas principais aspirações e preocupações?

- O que ele vê?

- Como você vê o líder e o liderado?

- O que ele escuta?
 - Como você escuta os problemas?

- O que ele fala e faz?
 - Como você faz para resolver os problemas?
 - Como funciona o acompanhamento das decisões?

- Suas dores
 - Quais os obstáculos para alcançar seu objetivo?

- Suas necessidades
 - O que você precisa para acabar com os problemas?

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados e interpretados de acordo com as respostas obtidas das entrevistas, testes de liderança e mapas de empatia, sendo também considerados os problemas expostos durante a palestra de liderança.

Para compilar os resultados obtidos nos testes de lideranças, mostrando de forma de clara e de fácil interpretação, fez-se necessário a utilização do programa Excel para a realização dos gráficos, sendo possível a realização de uma análise estatística simples dos dados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos por meio da entrevista, dos testes de liderança e do mapa de empatia, assim como a análise e interpretação dos mesmos.

5.1 ENTREVISTA

Inicialmente a entrevista foi norteada pelas questões propostas no Quadro 1, porém o objetivo era que aos poucos a entrevista fosse se tornando uma conversa informal, possibilitando assim, obter uma maior riqueza de informações. Durante a entrevista, das equipes incubadas, foi mencionado o fato de que ter um bom líder, com certeza foi um fator primordial para o desenvolvimento da equipe. Uma das equipes colocou que durante a fase de pré-incubação do projeto, o líder daquele momento não estava conseguindo alinhar a equipe, e que juntos decidiram que seria melhor mudar a liderança do projeto para que eles pudessem seguir em frente. A decisão foi tomada, o líder mudou e hoje os mesmos são um case de sucesso.

Em relação as equipes pré-incubadas e as equipes que já se desligaram da IUT, foi unânime o relato de que é difícil encontrar pessoas que possuem o mesmo desejo de sucesso do projeto, muitas vezes não querem se arriscar por medo de fracassar, e que em todos os casos o líder é a pessoa que teve a ideia do projeto, não significando que o mesmo é a pessoa certa a liderar uma equipe.

Outros pontos falhos detectados em todas as equipes, foram não realizar reuniões com frequência, substituindo por conversas informais, o que não possibilita entender como está o desenvolvimento de cada pessoa, ou de cada etapa do trabalho. Não foi observado uma divisão clara de tarefas, sendo direcionadas para quem tem mais tempo livre, ou na maioria das vezes para o líder. Além das equipes não apresentarem planos de ação, sendo realizado somente o que é proposto pelo professor de monitoramento, o que acarreta numa acomodação entre eles e a desmotivação também.

5.2 PALESTRA DE LIDERANÇA

O papel do *coaching* nesta etapa foi auxiliar as equipes, onde os mesmos puderam falar sobre suas frustrações, medos e desafios, e assim o palestrante pôde direcioná-los a encontrarem uma solução, os incentivando de que errar faz parte de toda empresa, mas que é preciso saber trabalhar com esses erros, com os conflitos e com os planos sucessórios.

A palestra teve duração de aproximadamente 2 horas e meia, e foi abordado alguns pontos, como a importância de utilizar o *feedback* com as equipes e com os clientes, a utilização do planejamento estratégico e a necessidade de conhecer e entender a missão, visão, valores e metas do seu projeto/empresa.

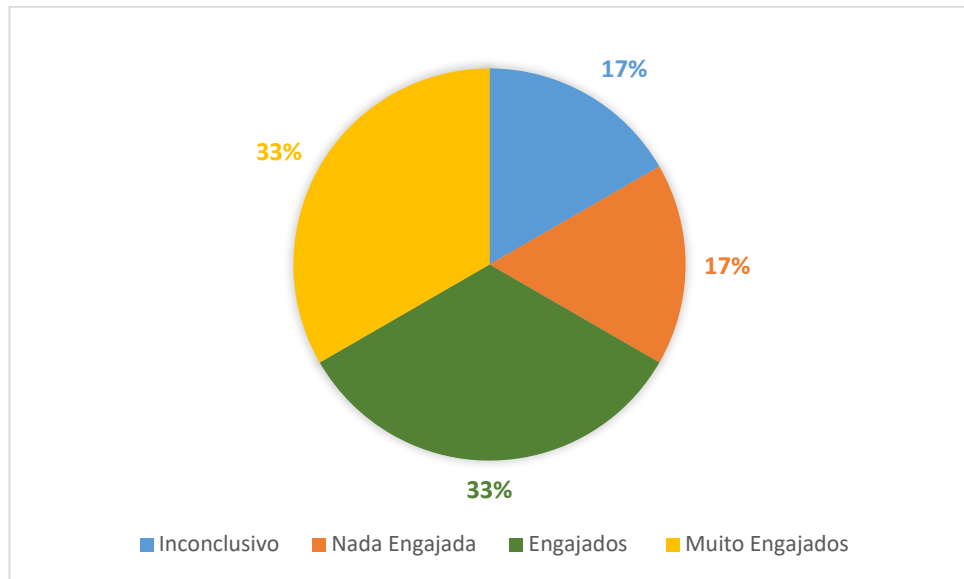
O palestrante recomendou e disponibilizou em pdf, a leitura do livro De zero a um – O Que Aprender Sobre Empreendedorismo Com o Vale do Silício de Peter Thiel e Blake Masters, onde o autor revela como construir empresas inovadoras, apresentando uma visão otimista do futuro e uma maneira original de pensar sobre inovação. Ele ensina a fazer perguntas para encontrar valor em lugares inesperados.

5.3 PERFIL DOS LÍDERES

O terceiro fator analisado, foi em relação ao perfil de liderança, onde foi possível realizar um diagnóstico das respostas obtidas nos testes de liderança que foi aplicado.

5.3.1 Teste 1 - A Sua Equipe é Engajada?

Respondendo à questão de engajamento entre as equipes, as respostas obtidas foram apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Análise do engajamento entre as equipes

Fonte: Autoria própria

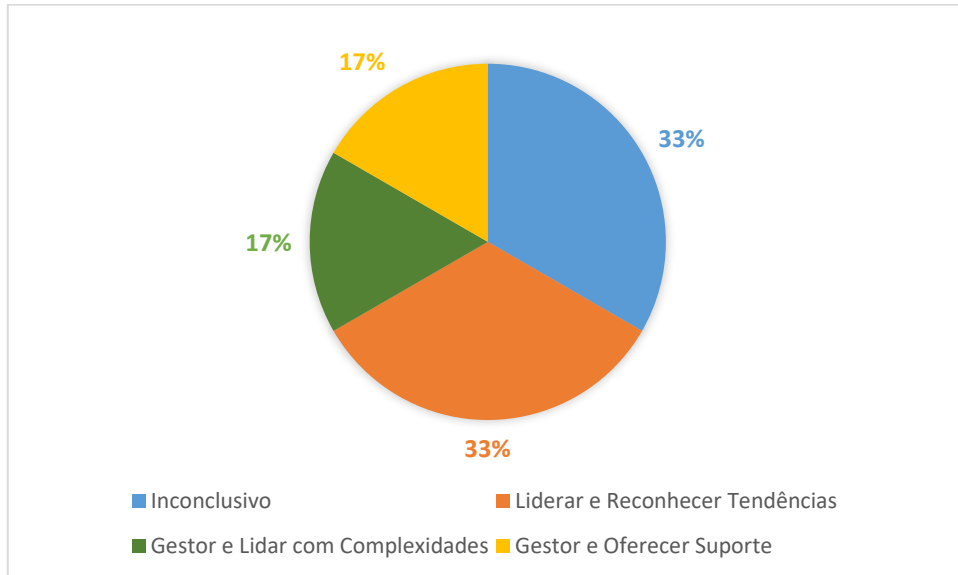
O gráfico 1 aponta que 33% das pessoas estão engajadas ou muito engajadas, ou seja, mostra que mais da metade das pessoas estão motivadas e felizes. Analisando do ponto vista de um total de 66%, parece que as equipes estão em ótimas condições de afinidades e engajamentos, que todos se dão bem, que possuem uma boa relação entre eles. Mas se comparar os resultados obtidos neste teste e os depoimentos coletados na entrevista, é notável que existam controvérsias em relação a motivação e engajamento entre as equipes. Que a teoria e a prática não estão caminhando no mesmo sentido.

Baseado nas respostas, a própria página orientou algumas ferramentas e atitudes para cada resultado obtido. Para as pessoas que responderam nada engajadas, foi sugerido um espaço para todos da equipe possam propor melhorias e que todos tragam ideias inovadoras para o desenvolvimento do projeto, como também a utilização do *feedback* como ferramenta para melhorar a relação entre eles. E para as respostas engajadas e muito engajadas, foi proposto investir em mais capacitações e aderir a ferramenta de gestão colaborativa, na qual o time pode tanto se comunicar quanto deixar registrado as decisões e o tempo dedicado a cada tarefa, projeto e cliente.

5.3.2 Teste 2 – Você é Melhor Gestor ou Líder?

A segunda pergunta analisada teve o intuito de identificar se cada um é melhor líder ou gestor, foram obtidas 4 respostas diferentes, que foram apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Análise do reconhecimento dos líderes e gestores



Fonte: Autoria própria

Foi observado no gráfico que 66% das avaliados se consideram líderes e que 34% se consideram gestores. Entretanto, ao comparar as informações coletadas durante as entrevistas e os resultados do gráfico anterior, é possível observar uma divergência. Levantando o seguinte questionamento: se 66% dos avaliados apresentam perfil de liderança, como as equipes estão desmotivadas? Como os projetos estão estagnados? Portanto, a realização deste diagnóstico pode auxiliar aos participantes reverem seus próprios resultados e refletirem sobre a atual situação de suas *startups*.

Baseado nas respostas, a própria página orientou algumas ferramentas e atitudes para cada resultado obtido. Aos inconclusos, foi disponibilizado uma ferramenta de gestão como o Trello, que ajuda a organizar o trabalho e a reconhecer os profissionais com melhor desempenho. Para as respostas de líderes, foi recomendado e disponibilizado um texto da autora Sandra Betti, sobre criar e manter equipes de alta performance. As pessoas que foram consideradas gestores, indicou-se a buscar ferramentas que possam auxiliá-los a fazerem com que as equipes

trabalhem de forma colaborativa, aumentando a produtividade e abrindo espaço para novas ideias.

Como sugestão pessoal, foi indicado a leitura do livro O Desafio da Liderança de Barry Posner e James Kouzes, pois o livro lista as responsabilidades que envolvem a missão de líder e diz que a liderança é uma arte e que as pessoas não seguem os outros pelo título, posição ou técnica, mas seguem o que elas são.

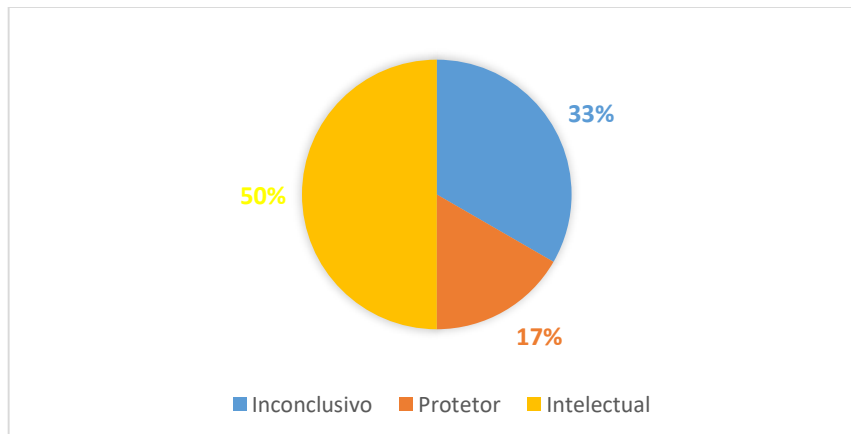
5.3.3 Teste 3 – Que Tipo de Líder Você é?

Neste teste 100% das respostas foram idealistas, ou seja, pessoas que acreditam no potencial de todos ao seu redor. Com esse teste foi possível notar que todos querem aprender mais e crescer, porém, se todos têm o mesmo objetivo de crescimento, porque ninguém se manifesta a propor melhorias, ou até mesmo entender o motivo de não conseguirem avançar com seus projetos? Pois como mencionado na entrevista, a maioria das equipes estão acomodadas, seguindo somente as orientações propostas no monitoramento, sem pró-atividade.

5.3.4 Teste 4 – Com Que Grande Líder Você se Parece?

A quarta questão analisada, teve o intuito de comparar os perfis dos entrevistados com alguns nomes de sucesso no quesito liderança, onde a página que disponibilizou os testes, realiza essas comparações. Foram obtidas 3 respostas diferentes assimilando o perfil a grandes nomes de liderança. O Gráfico 3 apresenta as respostas:

Gráfico 3 – Análise do reconhecimento dos tipos de líderes



Fonte: Autoria própria

Esse teste mostra uma comparação entre os entrevistados com grandes nomes de sucesso do mundo. O gráfico 3 aponta que 50% das respostas as pessoas foram consideradas intelectuais, ou seja, pessoas que se propõem a estudar e refletir sobre ideias que abrangem os mais variados temas, como por exemplo, Mark Zuckerberg, programador, filantropo e co-fundador do *Facebook* e o Bill Gates, conhecido como um dos homens mais ricos do mundo e co-fundador da *Microsoft*, a maior e mais conhecida empresa de software do mundo em termos de valor de mercado.

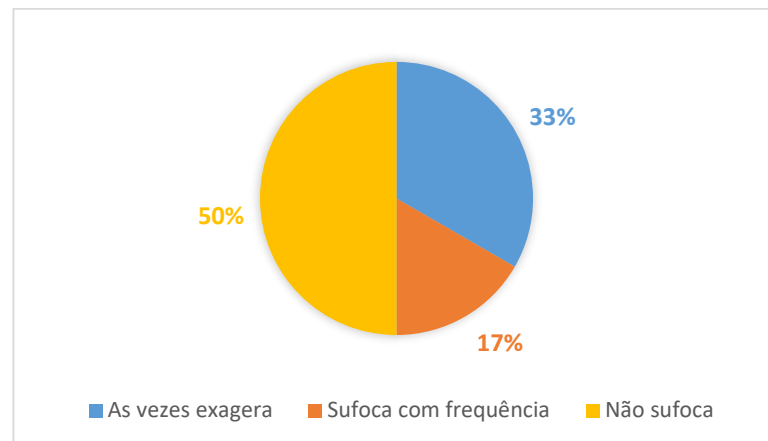
Para as pessoas com perfil protetor, a página assimilou com personalidades como Warren Buffett, filantropo americano, amplamente considerado o mais bem sucedido, investidor do século XX e que por vezes atingiu o posto de homem mais rico do mundo e o John Rockefeller, empresário do setor do petróleo, filantropo, investidor e o primeiro americano a ter mais de um bilhão de dólares. Ajustando sua fortuna da época à inflação de hoje, é o homem mais rico da história, com mais de 1,3 trilhão de reais

5.3.5 Teste 5 – Você Sabe Falar em Público?

Neste teste 100% das respostas obtidas foram excelentes, ou seja, todos os entrevistados dominam as técnicas para uma boa apresentação. Possuem facilidade de se comunicar e se expressar.

5.3.6 Teste 6 – Você Sufoca Seu Time?

O último teste analisado, teve o intuito de identificar se os entrevistados sufocam ou não suas equipes. Foram obtidas 3 respostas diferentes, que foram apresentadas no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Análise do controle em relação a equipe

Fonte: Autoria própria

O gráfico aponta que 50% dos avaliados não sufocam seu time, ou seja, são pessoas que sabem liderar sua equipe. Este resultado se assemelha ao obtido no teste 2, onde a maioria dos participantes são considerados como bons líderes, que sabem motivar um grupo de pessoas. Novamente comparando com a entrevista realizada, onde a maioria coloca a falta de motivação dentre eles, é perceptível que o que acontece na realidade não está coerente com o que foi respondido. E ao notar os 17% respondidos que sufocam com frequência, também é possível levantar o seguinte questionamento: sobre onde estariam os 66% líderes, conforme apresentado no teste 2, para direcionar aos demais que sufocar não agrega nada ao trabalho em grupo?

A ENDEAVOR (2016) quando obtido os resultados, orientou e disponibilizou para as pessoas que tiveram a resposta sufoca com frequência, a leitura do *ebook* da Endeavor Brasil, Criando Equipes Altamente Produtivas disponibilizado no blog Runrun.it (<https://blog.runrun.it/criando-equipes-altamente-produtivas/>), para auxiliar num melhor controle sobre a equipe.

Como sugestão pessoal, foi indicado a leitura do livro Não Faça Nada! Aprenda a Deixar que Cada um Faça o seu Trabalho de Keith Murnigham, o livro aborda como conquistar grandes objetivos e se limitar a observar sua equipe dando conta do recado para promover uma cultura organizacional mais saudável.

5.4 ANÁLISE DO MAPA DE EMPATIA

Após a realização dos testes, foi necessário aplicar o mapa de empatia para melhor interpretar as necessidades dos colaboradores de cada equipe de acordo com os pilares propostos pelo mapa de empatia.

- O que pensa e sente?

A maioria dos colaboradores sentem a necessidade de mais planejamento, como talvez reestruturar a base da ideia. A falta de gestão de tempo implica bastante no desenvolvimento da empresa, pois a não dedicação ao projeto está acarretando na desmotivação de muitos.

Analisando os pontos propostos nessa questão, foi diagnosticado que a maioria dos participantes estudam período integral e/ou trabalham, tendo pouco tempo disponível para se dedicar ao projeto, porém a IUT disponibiliza cursos de gestão de tempo - em horários acessíveis a participação de todos - entre outros para auxiliá-los, mas não há muita adesão, dificultando assim que o projeto se torne uma empresa consolidada.

- O que ele vê?

Em relação a liderança dos colaboradores, alguns se veem como líderes, porém, acreditam que essa característica pode ser melhorada, pois ainda se sentem inseguros, talvez por não terem maior domínio em gestão de pessoas. E também foi unânime a questão de que eles tentam ajudar a equipe com soluções para os problemas que surgem ao longo do projeto.

Analisando o ponto de vista dos incubados como liderado, foi perceptível a falta de motivação que está ocorrendo em algumas equipes, alguns liderados apenas cumprem suas obrigações quando delegadas, porém mencionam que não existe um líder definido dentro das equipes, implicando num andamento mais lento e menos produtivo do projeto. Outro menciona que todos querem atingir o mesmo objetivo, porém poucos trabalham para alcançar as metas estabelecidas.

Com os pontos levantados nesta questão, se comparados aos testes 2 e 4, onde a maioria foram considerados bons líderes, é possível notar novamente que há controvérsias entre o que as equipes vivem/presenciam e o que foi respondido.

- O que ele escuta?

Todos os colaboradores responderam que suas preocupações nesse quesito são em relação ao mercado de trabalho, pois alguns mencionam que a área em que estão atuando é muito competitiva, e ainda citam a dificuldade que será chegar até o mercado de atuação.

Em relação aos problemas que surgem, eles mencionam que escutam os problemas que acontecem e juntos tentam analisar as consequências disso para o projeto, tentando entender as causas que os levaram a esse obstáculo.

- O que ele fala e faz?

Tem equipe que diante do problema, as soluções são tomadas por áreas, ou seja, a dificuldade encontrada será solucionada pelas pessoas que atuam dentro da área em que o problema apareceu. Acreditam ser a forma mais democrática.

Alguns mencionam que agem da maneira mais prática para agilizar a solução do ocorrido. E outros preferem criar um plano de ação, baseados em pesquisa e debates em grupo para melhor resolver a situação.

Esta questão pode ser comparada a uma das respostas obtida na entrevista, pois foi unânime o resultado de que não existe planos de ação para o desenvolvimento do trabalho, sendo possível que a não resolução de problemas, seja um dos motivos para a acomodação do time. Pois diante de um problema, não há ações rápidas, estagnando o projeto.

- Suas dores

Em relação desenvolvimento pessoal do projeto, muitos citam a falta de comunicação entre eles, a falta de comprometimento e dedicação, afinal estão trabalhando para abrir seu próprio negócio. Esse ponto é muito similar ao respondido na entrevista, onde foi mencionado a dificuldade de encontrar pessoas dispostas a trabalhar em prol do mesmo objetivo.

Mas também, as maiores dores se falando em negócio é a incerteza do futuro, a falta de capital para investir e competitividade com os produtos já consolidados no mercado.

- Suas necessidades

Um ponto que foi mencionado neste quesito e se tornou muito relevante é a falta de pessoas engajadas ao projeto. Além da falta de capital, melhores planejamentos, definições de metas, maiores conhecimentos sobre o seu produto e o negócio e o gerenciamento de tempo.

Para algumas dessas necessidades, é ofertado apoio, como por exemplo, as equipes recebem treinamentos durante toda a fase de pré-incubação, para auxiliá-los nas competências já mencionadas, e isso ocorre juntamente com um monitoramento realizado pelo professor responsável dos projetos incubados. Em contrapartida, a falta de adesão dos cursos ofertados aos colaboradores ainda é muito grande, pois as equipes precisam querer crescer e aprender para seguir em frente e buscar o sucesso de suas empresas.

5.5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS

Conforme o exposto, estamos diante de um século em que os jovens cada vez mais estão tendo oportunidade de empreender, porém não basta ter somente a ideia e a vontade. O atual cenário econômico brasileiro tem exigido das empresas cada vez mais agilidade e velocidade de adaptação. Para isso, é necessário que as IES busquem alternativas de ensino, que permitam a devida capacitação dos graduandos, principalmente em cursos em que o ensino da área de gestão é pouco proposto.

Desta forma, as incubadoras de inovações tecnológicas surgem como eficiente alternativa para contribuir neste quesito. Propondo incubar os projetos, as ideias propostas e auxiliar os empreendedores a desenvolver competências que são exigidas para que uma empresa possa se concretizar no mercado, como gestão de pessoas, planejamento estratégico, negociação, vendas e empreendedorismo.

Diante disso, é possível reconhecer a grande necessidade de trabalhar as competências já mencionadas com as equipes de pré-incubação, principalmente no quesito gestão de pessoas, mas especificamente na liderança. Pois as equipes demonstraram ter dificuldades de se relacionar em grupo, de expor suas sugestões, ideias ou problemas.

A maioria das pessoas que foram indicadas como líderes dentro das equipes, ainda não estão totalmente preparados para liderar um grupo de pessoas, ou em alguns casos, não possuem o perfil de liderança necessário para motivar sua equipe, o que não significa que não possam ser lapidados. Entretanto, algumas equipes se encontram estagnadas e desmotivadas, prejudicando assim, o desenvolvimento dos projetos.

5.6 PROPOSTAS DE AÇÕES DE LIDERANÇA PARA AS EMPRESAS PRÉ-INCUBADAS DA IUT-PG

As ferramentas desenvolvidas para auxiliar no desenvolvimento da liderança empreendedora, são: aplicação das entrevistas como forma de um primeiro contato com as *startups*, os testes de lideranças similares aos utilizados, o mapa de empatia que é de fundamental importância para entender o que está acontecendo com cada equipe, a aplicação do *Job Rotation* entre os grupos por um determinado período. Para análise dos resultados, realização de uma avaliação 360º Graus, e para finalizar, aplicação do mapa de empatia novamente como forma de *feedback*.

6. CONCLUSÃO

Deste modo, o presente trabalho, cumpre todos os seus objetivos, promovendo uma maior compreensão da participação das *startups* em processo de pré-incubação na IUT-PG, bem como identificando as necessidades de cada equipe, mostrando que o futuro de uma empresa em fase inicial, depende muito mais do que capital, mas mais que isso, força de vontade, a busca por conhecimentos específicos e principalmente uma boa liderança para que haja um bom desempenho em equipe.

Desta forma, este estudo poderá ser utilizado tanto como referencial para outros trabalhos, mas também como incentivo para pesquisas que envolvem esse tema tão importante, porém pouco perceptível essa relevância, mas que pode contribuir ainda mais para o ensino superior, principalmente em cursos de exatas, como as engenharias, onde o perfil técnico é predominante.

Por fim, uma sugestão para futuros trabalhos, analisando os resultados obtidos, foi possível observar que uma equipe se destaca, e que para um trabalho piloto, seria interessante aplicar as ferramentas de liderança e buscar contato com outras incubadoras para analisar se existem casos similares e com sucesso. Além, da própria IES perceber a importância de trabalhar gestão com os graduandos e talvez colocar uma carga horária mais acessível para atividades fora da sala de aula

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. Referência sobre Gestão de Pessoas. **O que é Job Rotation?** 02 ago. 2010. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6716/o-que-e-job-rotation.html>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

ANPROTEC. **Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos inovadores**. 2015. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

ANPROTEC. Ficha técnica: Estudo de impacto econômico. **Segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. 2016. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018.

ARAUJO, T.R.P.P; TAYAR, T.V.; PEGORIN, M.C. O perfil de liderança dos empreendedores de incubadora de empresas no Distrito Federal. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO 14., 2017, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UEPG-PR, 2017. p. 1-10.

ARAÚJO, W.S. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações**. 2013. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2013.

ASSIS, D.G.C. et al. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Gestão e Planejamento**, Salvador (BA), v. 16, n. 1, p. 4-28, jan. /abr. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BAÊTA, A.M.C.; BORGES, C.V.; TREMBLAY, D.G. Empreendedorismo nas incubadoras: reflexões sobre tendências atuais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Leopoldo (MG), v. 12, n. 1, p. 7-18, 2006.

BARRETO, J.C.; NASSIF, V.M.J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo (SP), v. 16, n. 51, p. 180-198, abr./jun. 2014.

BERMÚDEZ, L.A. Incubadoras de empresas e inovação tecnológica: o caso de Brasília. **Revista Parcerias Estratégicas**, Rio de Janeiro (RJ), n. 8, p. 1-14, mai. 2000.

BISPO, C.S. et al. **Empreendedorismo e Inovação**. Disponível em: <http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

CAJUEIRO, J.L.G; SICSÚ, A.B. Incubadoras de empresas como mecanismo de introdução da inovação tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP-PR, 2002. p. 1-8.

CASTRO, P.K.L.B.; SILVA, F.M.V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis (SC), v. 7, n. 3, p. 71-85, jul. /set. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p71-85.478>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

CIELO, I.D. **Perfil do empreendedor**: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. 2001. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2001.

CLICO. Guia Empreendedor. **O que é Job Rotation e como isso beneficia o funcionário?** 2015. Disponível em: <<https://guiaempreendedor.com/o-que-e-job-rotation-e-como-isso-beneficia-o-funcionario/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

COELHO, B. Impulse. **Avaliação 360 graus: Guia Completo**. 2018. Disponível em: <<https://impulse.net.br/avaliacao-360-graus-guia-completo/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

CONVENIA. Estilo de liderança: entenda tudo sobre o perfil de cada líder. **Liderança**. dez. 2017. Disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/estilos-de-lideranca-entenda-tudo-sobre-o-perfil-de-cada-lider/>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

ECKERT, A. et al. O perfil empreendedor na graduação: um estudo comparativo entre ingressantes e concluintes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro (RJ), v. 7, n. 2, p. 61-76, abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742849005>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

ENDEAVOR. Revista Exame. **6 Testes gratuitos para identificar seu perfil de liderança**. 31 out. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/teste-gratuito-lider-lideranca/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

GASPAR, D.J.; PORTÁSIO, R.M. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos (SP), v. 13, n. 18, p. 17-41, set. 2009.

INOVAGOV. Rede de inovação no setor público. **Ferramentas para inovação: Mapa de Empatia**. 11 fev. 2017. Disponível em: <<http://inova.gov.br/ferramentas-para-inovacao-mapa-de/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

JUNIOR, I.O.R. et al. Liderança organizacional: um levantamento bibliográfico. **Universitas Gestão e TI**, Brasília (DF), v. 6, n. 2, p. 87-95, jul. /dez. 2016.

KENOBY. As melhores práticas de recrutamento. **Entenda o poder do Job Rotation para a sua empresa**. 30 jul. 2018. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/job-rotation/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2008.

MELO, V.V.; GUIMARÃES, E.H.R.; VASCONCELOS, M.C.R.L. As competências empreendedoras dos gestores de empresas: estudo de caso na incubadora de empresas inova-UFMG. In: III SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETO; SIMPOSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE 2, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: III SINGEP e II S2IS-SP, 2014. p. 1-17.

MIGUEL, P.A.C, et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier; Rio de Janeiro: Abepro, 2ª ed, 2012.

NORO, G.B.; CAPELARI, N.; ABBADE, E.B. Incubadoras tecnológicas e o apoio ao empreendedorismo. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2011, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2011. p. 1-17.

OLIVEIRA, M.A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L.V.O.D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, Florianópolis (SC), v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.011411>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

PEREIRA, D. O analista de modelos de negócios. **Mapa de Empatia: o que é?** 15 ago. 2017. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

PERIARD, G. Sobre administração. **Avaliação 360 graus – O que é e como funciona.** 15 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

PROJECT BUILDER. **Tipos de liderança: como o perfil dos líderes influencia na organização.** 31 mai. 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/tipos-de-lideranca-como-o-perfil-dos-lideres-influencia-na-organizacao/>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

QUEIROZ, E.S. Administradores. **Como ser um líder inspirador.** 28 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-ser-um-lider-inspirador/70914/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

RITTER, W.A.; BESSI, V. G.; FREZZA, C. M. M. Perfil de liderança de empreendedores da incubadora tecnológica da Feevale. In: CONFERENCIA ANPROTEC DE EMPREENDEDORISMO E AMBIENTES DE INOVAÇÃO 25, 2015, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: UFMT-MT, 2015. P. 1-20.

RUIZ, J.A.; Obama, un líder pragmático, pero no político. **Revista Internacional de Pensamiento político**, Sevilha (ES), v. 9, p. 15-30, nov. 2014. Disponível em: <<https://www.upo.es/revistas/index.php/ripp/article/view/3617/2859>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M.C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba (PR), v. 13, n. 3, p. 450-467, jul. /ago. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

TUMBA, A.V. **Avaliação das etapas do processo das empresas graduadas pela incubadora de empresas de base tecnológica CENTEV/UFV.** 2014. 41 f. Monografia (Graduação), Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2014.

UTFPR-CP. Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica. **Objetivo de apoiar as empresas nascentes.** 2014. Disponível em: <<http://incubadora.cp.utfpr.edu.br/site/sobre/>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

UTFPR-PG. **Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica.** 2016. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/incubadora/quem-somos/>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

VARGAS, K.S. et al. Estilo de liderança e dimensões da cultura organizacional em incubadora tecnológica. **Reuna**, Belo Horizonte (MG), v. 19, n. 4, p. 21-40, out. 2014. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/605>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P.N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-19, jan. /jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2363&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

Webber, A. C. M. **O líder em xeque: atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças**. Rio Grande do Sul: Bookman 2012.

ZUCCARI, P.; BELLUZZO, R.C.B. A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa (PB), v. 6, n. especial, p. 61-71, jan. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

ANEXO A – Questionário da Pesquisa

TESTE 1 – A SUA EQUIPE É ENGAJADA?

Pergunta 1 – De que maneira sua equipe é cobrada no trabalho?

- A- Passamos por alguns problemas porque nem sempre o que é combinado é o que é entregue.
- B- Cada um sabe o que é esperado do seu trabalho.
- C- Seguimos um planejamento para saber o que cobrar. Se algo não sai como o planejado, resolvemos com facilidade.

Pergunta 2 – A infraestrutura da empresa é a ideal?

- A- Todos têm os materiais e equipamentos de que precisam para fazer seu trabalho.
- B- Existe um cuidado especial em saber as necessidades da equipe. Providenciamos até lanches.
- C- Daria para melhorar nosso ambiente para deixá-los mais confortável.

Pergunta 3 – É visível a dedicação da equipe?

- A- Às vezes preciso chamar a atenção de alguns que se desfoçam do trabalho, na Internet ou conversando demais.
- B- O comprometimento da equipe é contagioso e, não raro, falamos sobre o futuro da empresa na hora do almoço.
- C- Meus colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade.

Pergunta 4 - Como o propósito e os valores da empresa são comunicados?

- A- Sempre deixo claro qual objetivo de um projeto e quais os valores da empresa.
- B- Nossa missão, visão e valores estão visíveis nos murais de cada departamento.
- C- Não comunicamos os valores da empresa sempre. De certa forma, acho que todos já os conhecem.

Pergunta 5 – Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho?

- A- Prezamos pelo respeito e a tolerância mútua. Somos bons colegas de trabalho e construímos uma relação de confiança.

- B- Pelo que tenho observado, diria até que existem grandes amigos no trabalho.
- C- Não sei se os colaboradores são colegas lá fora. Às vezes acontece uma discussão ou surge uma “panelinha”.

Pergunta 6 – Qual sua disponibilidade para ouvir seus colaboradores?

- A- Meus colaboradores têm abertura para chegar até mim e conversar.
- B- Damos espaço para cada um comentar e sugerir novidades. Não é possível atender a todos os pedidos, mas tudo é visto.
- C- Não temos a cultura de ouvir a opinião da equipe.

Pergunta 7 – Sua empresa está interessada no futuro profissional do time?

- A- Nosso foco é reunir a equipe para resolver rapidamente os problemas que temos agora.
- B- Incentivamos o desenvolvimento profissional e pessoal de todos. Deixamos que as pessoas definam suas estratégias de crescimento.
- C- Eu me preocupo com o futuro profissional das pessoas e é por isso que minha equipe tende a se abrir comigo.

Pergunta 8 – Vocês já proporcionaram algum tipo de treinamento?

- A- Damos oportunidades para a equipe aprender e crescer com cursos, treinamentos e palestras.
- B- Infelizmente não temos muito tempo para oferecer treinamento.
- C- Os talentos da equipe ensinam o que sabem para os outros.

Pergunta 9 – As pessoas são reconhecidas por seu trabalho?

- A- Nos últimos dias, reconheci e elogiei ao menos um colaborador por fazer um bom trabalho.
- B- Evitamos elogios para que as pessoas não dependam disso para trabalhar.
- C- Sempre que um colaborador excede o seu papel e entrega algo melhor do que o esperado, é reconhecido.

Pergunta 10 – E com que frequência você oferece feedback?

- A- Confiamos no princípio de que o líder conduz pelo exemplo. Por isso, não vemos necessidade de oferecer um feedback individualizado.
- B- Sempre dou feedback para minha equipe, uma boa critica na depende de apontar pontos fracos, focamos no potencial de cada um.
- C- Já me reuni com cada um para falar sobre o seu progresso ao longo do ano.

TESTE 2 – VOCE É MELHOR GESTOR OU LÍDER?

Pergunta 1 – No dia de uma reunião importante, dois integrantes avisam que não poderão ir, porque estão doentes. O que você faz?

- A- Reúne logo a equipe para começar a se preparar.
- B- Liga para eles e os encoraja a aparecer mesmo assim.
- C- Chama uma pessoa de confiança e pede que ela tome conta disso.
- D- Convoca o pessoal para uma conversa e redistribui os papéis.

Pergunta 2 - É seu trabalho convocar toda a empresa para o bate-papo trimestral sobre alcance das metas e definir o tom para o resto do ano. No seu discurso, você enfatiza:

- A- As novidades no ramo, as inovações que a sua empresa planeja, e como ela pode se tornar uma referência no mercado.
- B- Como o time é competente e o quanto você gosta de trabalhar com aquelas pessoas.
- C- A importância de todos enxergarem a empresa como parte deles e buscarem ideias criativas para sair na frente dos concorrentes.
- D- Como é fundamental que todos sigam os processos da empresa para melhorarem a sua produtividade.

Pergunta 3 – Sua equipe encontrou um grande empecilho no projeto, e você convoca uma reunião. No fim, todos:

- A- Ligam seus computadores e começam a trabalhar com determinação na tarefa que você recomendou.
- B- Cooperam, dando sugestões e ideias que podem ser complementadas com as suas.
- C- Retornam ao trabalho, entusiasmados de verdade e prontos para voltar ao ponto de partida, se preciso.
- D- Voltam em silêncio para suas mesas, ainda ansiosos, mas um pouco mais calmos que antes.

Pergunta 4 – O fim de semana finalmente chegou, depois de uma semana exaustiva, mas frutífera. O que você faz?

- A- Fico entusiasmado pensando no novo projeto que vou mostrar para todos, segunda-feira cedo.

B- Passo o sábado dormindo, como recompensa.

C- Envio um e-mail dizendo “Bom trabalho, pessoal” antes de deixar o escritório, na sexta.

D- Passo domingo esboçando ideias para bater o recorde da semana que passou.

Pergunta 5 – Não há como evitar e você terá de desligar da equipe uma pessoa querida, mas cujo trabalho se tornou dispensável. Então, você a chama para conversar e, depois de dar a má notícia...

A- Dá a ela o nome e o número de um colega que pode ter mais vaga para ela.

B- Se dispõe a ser referência a escrever uma carta de recomendação enquanto ela procura um novo emprego.

C- Sugere que vocês alcem juntos e discutam um plano de carreira que faça sentido para ela.

D- Faz um discurso encorajador sobre todos os talentos que ela tem e que podem leva-la muito longe.

Pergunta 6 – Um a pessoa da sua equipe pede para falar com você sobre se candidatar para uma promoção. No entanto, sabendo que não será possível...

A- Auxilia-a a bolar um plano para desenvolver as habilidades de que ela precisa e se propõe a acompanhar o seu desempenho.

B- Explica quais habilidades ela precisa para a vaga e incentivo uma auto avaliação.

C- Mostra a ela algumas possibilidades de outros trabalhos que ela não havia considerado e motiva a tomar uma nova direção.

D- Responde com elegância e firmeza, sugerindo que ela estará pronta daqui a um ano, talvez.

TESTE 3 – QUE TIPO DE LÍDER VOCÊ É?

Pergunta 1 – Na sua equipe, os seus colaboradores encontram:

A- Segurança, consistência e coesão.

B- Torna-se expert na função. Aqui o potencial para o crescimento intelectual é valorizado.

- C- A oportunidade de ser criativo e de se expressar.
- D- Posições e cargos aproveitam os seus pontos fortes.

Pergunta 2- Diante da sua equipe, você se considera:

- A- Mestre em harmonia entre as empresas, priorizando a união.
- B- Competitivo, e espera de seus colaboradores o mesmo.
- C- Empreendedor de alta energia que acredita no potencial de todos ao seu redor.
- D- Confiável, leal e útil. Proporciona uma força estabilizadora e calmante para os colaboradores.

Pergunta 3 – Como é trabalhar com você?

- A- É a oportunidade de ser criativo e de se expressar. Os colaboradores sentem que trabalham de igual para igual e aprendem muito.
- B- Divertido, os colaboradores não ficam desconfortáveis ou ansiosos.
- C- É a oportunidade de fazer parte de uma equipe solidificada. Os colaboradores encontraram segurança, consistência e coesão.
- D- Um trabalho gratificante, mas de impacto, para quem almeja aprender e se tornar expert em sua função.

Pergunta 4 – Qual a melhor decisão em um momento de crise?

- A- Estar disposto a ajudar todos que precisam.
- B- Ter criatividade e mente aberta para resolver os problemas.
- C- Não ter medo de ousar na solução (mesmo quando outros digam ao contrário).

Pergunta 5- O que você mais valoriza nos colaboradores?

- A- Buscar oportunidades de sucesso da equipe.
- B- Boa relação e vínculos com os outros colaboradores
- C- Aprender e crescer, e querer o mesmo para a equipe.
- D- Espírito competitivo, de olho nas metas.

Pergunta 6- Se pudesse definir sua equipe em uma palavra, seria:

- A- Superação
- B- Desenvolvimento
- C- União
- D- Coesão

TESTE 4 – COM QUE GRANDE LÍDER VOCÊ SE PARECE?

Pergunta 1 – Qual frase tem mais a ver com você?

- A- Posso dizer que sou uma pessoa bastante observadora e minuciosa.
- B- As pessoas geralmente me consideram alguém introspectivo e concentrado.
- C- Às vezes me pegam com a cabeça na lua, mas não é distração, só estou digerindo as ideias.
- D- Sou movido pelas minhas sensações e pelo que me fará bem.

Pergunta 2 – O que tem mais a ver com sua flexibilidade?

- A- Por mais que eu valorize as regras, sou flexível, pois entendo que ninguém é dono da verdade.
- B- Detesto conflitos e brigas, porque as pessoas têm o direito de viver em paz.
- C- Quando tenho um problema para resolver, posso parecer insensível, mas só estou sendo prático.
- D- Saio um pouco do sério quando o trabalho não é feito como o combinado.

Pergunta 3 – O que fala mais sobre seu convívio em grupo?

- A- Valorizo o meu esforço e o dos outros e, por isso, dou o crédito a quem merece.
- B- Não acho que eu precise ser sempre a pessoa mais popular do grupo.
- C- Às vezes faço perguntas demais, por querer analisar tudo, mesmo o que não é o foco em questão.
- D- Não me considero uma pessoa difícil de lidar, pelo contrário, sou bem descontraído.

Pergunta 4 – Como você encara sua vida?

- A- Não sou movido por impulso e me decido com base em fatos.
- B- Prefiro ter uma rotina bem planejada e sem surpresas.
- C- O que me move é ajudar as pessoas a encontrar um sentido para sua vida.
- D- Prezo muito pela minha independência, por ter as rédeas do meu próprio destino.

Pergunta 5 – Você se considera uma pessoa mais passional ou racional?

- A- O que me importa, acima de tudo, é viver profundamente o aqui e o agora.
- B- Não sou movido por impulso e me decido com base em fatos.
- C- Sou apaixonado pelas grandes causas e pela defesa das minorias.

D- Procuo recorrer sempre ao raciocínio lógico para tentar explicar qualquer questão.

Pergunta 6 – Se uma frase te resumisse, qual seria?

A- Adoro as ideias fora do convencional, em que aparentemente ninguém pensou.

B- Dou o máximo de mim para não deixar passar uma oportunidade, por mais assustadora que ela seja.

C- Já fui elogiado por ser uma pessoa inventiva, cheia de ideias.

D- Sou mais pé no chão e interessado pelo que é garantido.

TESTE 5 – VOCE SABE FALAR EM PUBLICO?

Pergunta 1 – quando você tem que participar de reuniões ou realizar algum tipo de apresentação importante, como costuma treinar/ensaiar?

A- Preparo todo o material que será usado, um checklist de itens que serão falados, ou faço uma apresentação em PowerPoint para não esquecer nenhum tópico.

B- Tento decorar o que será falado, pois geralmente acabo me perdendo se não seguir um texto pronto.

C- Prefiro improvisar, pois acredito que fico mais natural. Além disso, evito a frustração caso as coisas não saiam como o ensaiado.

Pergunta 2 – que tipo de vocabulário você costuma usar?

A- Mesmo que se trate de uma apresentação formal, busco me aproximar de uma conversa informal, com vícios de linguagem para quebrar o gelo.

B- Procuo os termos mais eruditos para impressionar o meu público e garantir mais credibilidade.

C- Tento parecer o mais natural possível, porém, fugindo de certos vícios de linguagem e gírias.

Pergunta 3 – Como é sua linguagem corporal durante uma apresentação?

A- Fico mais parado, para me concentrar melhor.

B- Costumo gesticular para as pessoas prestarem mais atenção.

- C- Como o corpo também fala, procuro gesticular somente quando é necessário enfatizar algo.

Pergunta 4 – Como é sua fala durante uma apresentação?

- A- Procuro falar claramente, sem pressa para não me perder.
- B- Nem calmo nem devagar. Gosto de dar uma pausa entre uma frase e outra.
- C- Falo o mais rápido possível para não ficar cansativo.

Pergunta 5 – Para onde leva seu olhar em uma apresentação?

- A- Olho para cima, para demonstrar concentração e não dividir a atenção.
- B- Olho atentamente para um ponto fixo para não me distrair.
- C- Olho para o público e revezo os lados da plateia.

Pergunta 6 – Ao preparar uma apresentação, você:

- A- Faz questão de programar vídeos e imagens de interação com sua fala.
- B- Prepara apenas a apresentação com imagens.
- C- Prefere seguir um roteiro só em texto.

Pergunta 7 – Que expressão corporal costuma usar sempre?

- A- Geralmente cruzo os braços e coloco a mão sobre o queixo para demonstrar mais credibilidade.
- B- Eu me movimento de um lado para outro para não ficar cansativo.
- C- Postura ereta do começo ao fim da apresentação.

Pergunta 8 – Como você finaliza uma apresentação?

- A- Finalizo sem abrir discussões.
- B- Agradeço ao público e abro para perguntas
- C- Tento atender a todos e fazer perguntas a plateia para saber meu desempenho.

TESTE 6 – VOCE SUFOCA SEU TIME?

Pergunta1 – Dos papéis de gestão listados abaixo, qual você considera mais importante?

- A- Controlar a qualidade e o desempenho geral dos colaboradores
- B- Controlar recursos e direcionar as funções dos membros da equipe.
- C- Observar os esforços e avaliar se estão corretos.

D- Treinar e incentivar os funcionários médios.

Pergunta 2 – Quando você está sobrecarregado com o trabalho, a sua primeira tendência é:

A- Encontrar um lugar calmo onde você possa trabalhar sem ser interrompido.

B- Mover as tarefas aos seus subordinados.

C- Realizar uma reunião para discutir as melhores alternativas.

D- Priorizar sua lista de tarefas.

Pergunta 3 – Quando você atribui uma tarefa, com que frequência costuma esperar uma atualização de status?

A- As vezes que o responsável pela tarefa demonstrar que é necessário.

B- Aguarda a atualização do sistema que informa automaticamente as mudanças no status.

C- Todos os dias, especialmente se a tarefa é classificada como “urgente”.

D- Depende inteiramente do tipo de tarefa atribuída.

Pergunta 4 – Quando você atribui uma tarefa, qual é a quantidade de detalhes que normalmente fornece como instrução?

A- Algumas sugestões sobre como proceder.

B- Apenas um objetivo e um prazo.

C- Instruções passo a passo para execução da tarefa completa.

Pergunta 5 – Quando um membro da equipe demonstra alguma dificuldade, como você procede?

A- Tenta ajudar da melhor maneira possível.

B- Transfere a tarefa a outro colaborador ou realiza sozinho.

C- Deixa ele errar como uma experiência de aprendizagem.

D- Pergunta se ele precisa da sua ajuda.

Pergunta 6 – Quando você julga que a sua ajuda é fundamental?

A- Quando você tem uma relação antiga com um cliente ou potencial parceiro. Afinal, nem sempre a boa vontade e a competência da sua equipe pode substituir sua influência.

B- Quando você não confia inteiramente na capacidade do colaborador em realizar a tarefa atribuída.

- C- Sempre que você puder contribuir com uma habilidade que, no seu time, só você tem. Ou ainda, com algum conhecimento técnico específico sobre a tarefa.
- D- Todas as vezes que você não tiver uma tarefa mais relevante para realizar.

ANEXO B - Termo de consentimento livre e esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: As características e as dificuldades de liderança encontradas nas equipes de pré-incubação e incubação da IUT-PG.

Pesquisador (es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:

Prof. Dr. Maria Carolina Oliveira Ribeiro
Telefone : (42) 99930-9496

Local de realização da pesquisa: A Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica

Endereço, telefone do local: Av. Monteiro Lobato, 1620 - Jardim Carvalho, Ponta Grossa - PR, 84016-230
Telefone: (42) 3220-4800

A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

A presente pesquisa tem como finalidade, compreender quais as principais dificuldades encontradas pelo líder e pelos liderados dentro das equipes de pré-incubação e incubação.

1. Apresentação da pesquisa.

As informações obtidas serão utilizadas para o Trabalho de Conclusão de Curso do pesquisador, onde serão mencionados somente os indicadores das dificuldades encontradas.

2. Objetivos da pesquisa.

O principal objetivo é que por meio das informações recolhidas, será traçado um plano de ação para auxiliar esses líderes em suas dificuldades e desafios.

3. Participação na pesquisa.

A pesquisa acontecerá por meio de uma entrevista, que será gravada para facilitar posteriormente os trabalhos que serão desenvolvidos. Será utilizado um tempo de 10-15 minutos.

4. Confidencialidade.

Garante-se que não será mencionado em nenhum trabalho, publicação ou afins os nomes dos entrevistados, mantendo assim total sigilo em relação a identificação do mesmo.

5. Riscos e Benefícios.

5a) Riscos: Garante-se que a pesquisa não irá apresentar qualquer risco ao entrevistado.

5b) Benefícios: Busca-se desenvolver uma metodologia de liderança para aplicar nas equipes, com o intuito de auxiliá-los no processo de incubação.

6. Critérios de inclusão e exclusão.

6a) Inclusão: A pesquisa será direcionada para indivíduos maiores de 16 anos, independente do gênero, que sejam participantes ou que já participaram da IUT - campus Ponta Grossa.

6b) Exclusão: A pesquisa não será validada para pessoas que não estejam dentro dos parâmetros estabelecidos.

7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.

Deixar claro que o participante da pesquisa tem os direitos de:

- a) deixar o estudo a qualquer momento;
- b) receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa.

8. Ressarcimento e indenização.

Conforme Resolução 466/12 item II.7 – indenização: cobertura material para reparação a dano, causado pela pesquisa ao participante da pesquisa.

O participante tem direito a indenização em caso de não cumprimento por parte do pesquisador nos parâmetros já mencionados. A presente pesquisa não possui custos, assim o participante não tem direito a ressarcimento.

ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR). Av. Sete de Setembro, 3165, Bloco N, Térreo, Bairro Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, telefone: (41) 3310-4494, e-mail: coep@utfpr.edu.br.

B) CONSENTIMENTO

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos e benefícios deste estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome completo: _____

RG: _____ Data de Nascimento: ___/___/___ Telefone: _____

Endereço: _____

CEP: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Assinatura: _____ Data: ___/___/___

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Assinatura pesquisador: _____ Data: __/__/____
(ou seu representante)

Nome completo: _____

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Gezellaine Fernanda S. Rizzato, via e-mail: geize_rizzato@hotmail.com ou telefone: (42) 99963-8892.