



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
ES SECRETARIADO EXECUTIVO- FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA – PPAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA -
MPAC

JULIO CESAR PEREIRA DA SILVA

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO COM
GESTORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE FORTALEZA – CE

FORTALEZA - CE

2014

JULIO CESAR PEREIRA DA SILVA

**APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO COM
GESTORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE FORTALEZA – CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre..

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina Batista de Lima.

FORTALEZA - CE

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- S58a Silva, Julio Cesar Pereira da.
Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo com gestores de tecnologia da informação na região metropolitana de Fortaleza – CE / Julio Cesar Pereira da Silva – 2014.
125 f.: il.
- Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2014.
Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.
1. Aprendizagem organizacional 2. Empreendedorismo 3. Tecnologia da informação I. Título.

JULIO CESAR PEREIRA DA SILVA

**APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO COM
GESTORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE FORTALEZA – CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina Batista de Lima. (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. José Maria da Silva Monteiro Filho
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará – UFC

Deus, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas.

Aos meus pais - Expedita e Francisco - que me deram a oportunidade de estudar.

As minhas moças: - Glória e Marynna - pela renúncia, amor, carinho, apoio e por entenderem a minha ausência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas, cujo tempo aprendi a perceber e ter o seu apoio em todos os trabalhos que faço.

A Jesus Cristo, modelo a ser seguido. Irmão e mestre em minha existência.

Aos meus pais, Expedita e Francisco, que me deram a oportunidade de estudar de quem tenho orgulho de ser filho.

As minhas moças, Glória e Marynna, pela renúncia, amor, carinho e apoio em todos os momentos, no antes, durante e depois.

A minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina, pelo compromisso, respeito, profissionalismo e liderança, pois soube me conduzir durante todo o processo com maestria, razão porque meus sentimentos em relação a ela são de respeito e agradecimentos.

Ao diretor, Prof. Dr. Augusto Cabral, pela brilhante gestão da FEAAC e do MPAC.

Aos demais professores do mestrado, que ampliaram a minha percepção, especialmente ao Prof. Dr. Marcos Lima, que contribuiu de forma profissional e estratégica em momentos oportunos no resultado deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, que, durante todo o percurso tiveram comportamentos positivos nos momentos de dificuldades. Com especial destaque, ao Marcão, pela sua alegria contagiante, ao Leonardo Dond, que me ajudou a ajudá-lo e ao Marcos Seixas por sua disciplina.

Aos assistentes da secretaria do MPAC, pelo excelente atendimento durante todo o período.

E a todas as pessoas que durante este processo me deram forças por meio de palavras de otimismo e de suas orações, o meu respeitoso agradecimento.

"Por três métodos podemos aprender a sabedoria: primeiro, por reflexão, que é mais nobre, segundo, por imitação, que é mais fácil, e terceiro, por experiência, que é o mais amargo."

Confúcio.

RESUMO

Objetivou analisar a aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras desenvolvidas pelos gestores da Tecnologia da Informação da região metropolitana de Fortaleza – CE. Foram adotadas como modelos conceituais de pesquisa o modelo de Politis (2005), no aspecto da aprendizagem empreendedora, e o de Man e Lau (2000), concenente à competência empreendedora. A pesquisa adotou o método qualitativo de natureza descritiva. Para sua execução, foi realizada entrevista com dez gestores da Tecnologia da Informação, com apoio de um questionário semiestruturado. Para tratamento dos dados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo de natureza temática. Os resultados da pesquisa mostraram que Aprendizagem Empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI. Isto porque as experiências prévias em negócios influenciam no desenvolvimento das competências empreendedoras iniciais: administrativa, oportunidade, comprometimento e relacionamento do gestor de TI. E foram sendo aprimoradas no modo contínuo de novas experiências com negócios, tanto nos seus primeiros empreendimentos, como trabalhando, em seguida, nos de terceiros. Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o *exploitation* (conhecimentos preexistentes) como o *exploration* (novas possibilidades) influenciam e aprimoram o desenvolvimento das competências empreendedoras. Identificou-se também a influência contínua e recíproca no desenvolvimento e aprimoramento entre as competências empreendedoras. Em se tratando do exercício da competência empreendedora de comprometimento, este influencia no desenvolvimento da competência empreendedora de estratégia. Entrementes, a ação da competência empreendedora conceitual influencia no desenvolvimento das competências empreendedoras: estratégica e oportunidade. E, no exercício da competência empreendedora estratégica, observou-se a influência no desenvolvimento das competências empreendedoras: administrativa, comprometimento e relacionamento.

Palavras-chave: Aprendizagem Empreendedora. Competência Empreendedora. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of entrepreneurial learning and its influence on entrepreneurial skills developed by the managers of Information Technology in the metropolitan area of Fortaleza - CE. Was adopted as conceptual research models the model of Politis (2005), in the aspect of entrepreneurial learning and the Man and Lau (2000), in the aspect of entrepreneurial competence. The research adopted the qualitative method of descriptive nature. For its implementation, interviews were conducted with ten managers of Information Technology, with the support of a semi-structured questionnaire. The data collected was used the method of content analysis thematic nature. The survey results showed that entrepreneurial learning has paper medium, continuous and experiential in the improvement of entrepreneurial skills of the IT manager. For previous experiences in business influence in the development of initials entrepreneurial skills: administrative, opportunity, commitment and relationship of the IT manager. And were being improved in the continuous process of new experiences with business, both in their early ventures as working then in third. The two modes of transformation of entrepreneurial career experiences, both the exploitation (pre-existing knowledge) as the exploration (new opportunities) influence and improve the development of entrepreneurial skills. Also identified himself continuous and reciprocal influence on the development and improvement of the entrepreneurial skills. Regarding the exercise of entrepreneurial competence commitment, this influences the development of strategic entrepreneurial competence. While the action of conceptual entrepreneurial competence, influences the development of entrepreneurial skills: strategic and opportunity. And the exercise of strategic entrepreneurial competence noted the influence in the development of entrepreneurial skills: administrative, commitment and relationship.

Keywords: Entrepreneurial Learning. Entrepreneurial Competence. Information Technology.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figuras

1	Dimensões estruturais ao processo de aprendizagem pela experiência e as formas básicas de conhecimento resultante	33
2	Modelo de aprendizagem empreendedora	39
3	<i>Framework</i> dos procedimentos metodológicos	60

Quadros

1	O paralelo entre os modelos de Kolb (1984) e Politis (2005)	39
2	Terceiro componente do modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005)	42
3	Orientação de carreira de um empreendedor	45
4	Conceito de competência - Escola Americana	48
5	Conceito de competência - Escola Europeia	49
6	Áreas de competências e seus focos comportamentais	50
7	Competências empreendedoras	51
8	Grupo de perguntas da pesquisa	55
9	Categorias, unidades de contexto e unidades de registro da análise de conteúdo.....	58
10	Resultado das experiências de carreira empreendedora.....	62
11	Resultado das experiências na criação de empresas	63
12	Resultado das experiências na administração de empresas.....	64
13	Resultado das experiências específicas do setor.....	66
14	Quadro resumo do resultado do primeiro objetivo específico.....	67
15	Práticas de aprendizagem utilizadas pelos gestores de TI	69
16	Resultado dos modos que influenciam o processo de transformação	71
17	Resultado de eventos prévios que influenciam o processo de transformação	72
18	Resultado da lógica ou racionalidade dominante	74
19	Resultado da orientação de carreira	76
20	Quadro resumo do resultado do segundo objetivo específico	77
21	Resultado das competências empreendedoras	80
22	Resultado da competência empreendedora administrativa	81
23	Resultado da competência empreendedora comprometimento	84
24	Resultado da competência empreendedora de relacionamento	87

25	Resultado da competência empreendedora conceituais	90
26	Resultado da competência empreendedora estratégica	92
27	Resultado da competência empreendedora de oportunidade	95
28	Quadro resumo do resultado do terceiro objetivo específico	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
ASP	<i>Application Software Provider</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BPM	<i>Business processes management</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DVA	Demonstração do valor adicionado
EBITDA	<i>Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
LAJIDA	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização
ELT	<i>Experiential Learning Theory</i>
MPE	Micro e pequenas empresas
PDA	<i>Personal digital assistant</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Institute Management Project</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema da pesquisa	18
1.2	Justificativa	18
1.3	Objetivos	20
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivos gerais</i>	21
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	21
1.4	Pressupostos	21
1.5	Metodologia	21
1.6	Estrutura em seio	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Tecnologia da informação	24
<i>2.1.1</i>	<i>Gestor da tecnologia da informação</i>	28
2.2	Aprendizagem	29
<i>2.2.1</i>	<i>Aprendizagem pela experiência</i>	30
<i>2.2.2</i>	<i>Aprendizagem empreendedora</i>	37
2.3	Competência	48
<i>2.3.1</i>	<i>Competência empreendedora</i>	49
3	METODOLOGIA	53
3.1	Tipo de pesquisa	53
3.2	Universo e amostra	53
3.3	Coleta de dados	54
3.4	Tratamento dos dados	55
4	ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1	Análise sociodemográfica da amostra	61
4.2	Experiências de carreira empreendedora	62
<i>4.2.1</i>	<i>Experiência na criação de empresas</i>	63
<i>4.2.2</i>	<i>Experiência na administração de empresas</i>	64
<i>4.2.3</i>	<i>Experiência específica do setor</i>	65
<i>4.2.4</i>	<i>Conclusão</i>	66
4.3	Transformação das experiências de carreira empreendedora	68
<i>4.3.1</i>	<i>Conhecimento empreendedor</i>	69
<i>4.3.2</i>	<i>Transformação das experiências de carreira empreendedora</i>	70
<i>4.3.3</i>	<i>Conclusão</i>	77
4.4	Competência empreendedora	80

<i>4.4.1 Competência empreendedora administrativa</i>	81
<i>4.4.2 Competência empreendedora de comprometimento</i>	84
<i>4.4.3 Competência empreendedora de relacionamento</i>	86
<i>4.4.4 Competência empreendedora conceituais</i>	89
<i>4.4.5 Competência empreendedora estratégica</i>	92
<i>4.4.6 Competência empreendedora de oportunidade</i>	94
<i>4.4.7 Conclusão</i>	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DA CIDADE DE FORTALEZA – CE	117
APÊNDICE B – RELAÇÃO DOS GESTORES DE TI DA REGIÃO METROPOLITANA DA CIDADE DE FORTALEZA – CE	120
ANEXO A – PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA - MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012	122
ANEXO B – CONCEITOS TÉCNICOS USADOS NO PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA	125

1 INTRODUÇÃO

A integração das telecomunicações, da internet, das comunicações digitais em banda larga, do alto desempenho dos dispositivos móveis e da digitalização de todos os conteúdos de mídias proporcionam, atualmente, para as empresas uma capacidade de “captação e resposta” com o mercado mundial sem precedentes, em tempo real e a distância.

Vive-se numa economia global, cujo conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva que cada vez mais as empresas se diferenciam pelo conhecimento que dispõem (DAVENPORT, 1998). A vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa expressar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar (KOTLER, 2010).

Com efeito, a máxima da certeza que se tem é a incerteza e, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (NONAKA, 2008), que se tomou o maior fator de produção, tomando secundários o capital e a mão de obra, transformando a sociedade em uma sociedade do conhecimento. Inicialmente o conhecimento era tratado como meio, processo e produto; depois, o conhecimento foi aplicado ao trabalho e evoluindo para o emprego do conhecimento ao conhecimento em si (DRUCKER, 2001).

Nesse sentido, é difícil encontrar um só setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não haja se tomado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da Tecnologia da Informação (TI) como instrumento gerencial (STEWART, 1998).

O efeito da TI no mundo dos negócios é avassalador, pois nada que envolva negócios ou estratégia corporativa deixa de passar por ela. Positivamente, reduziu o tempo de acesso à informação, ao mesmo tempo em que derrubou os custos de transação. Como consequência, novas empresas surgiram, gerando uma grande explosão de novos produtos e serviços. Em contrapartida, as empresas ficaram em dificuldades pela falta de conhecimento em TI. A essência da revolução da TI não está na própria tecnologia, mas no impacto direto que ela trouxe nos modelos dos negócios das empresas, ou seja, o impacto na forma de como a empresa produz, entrega e vende um produto ou serviço a fim de obter lucro. A TI se tornou a infraestrutura das atividades e tarefas dos negócios e, com isso, é inimaginável, hoje em dia, um negócio sem sistemas computadorizados (KESUNOKI, 2008).

A TI não promete um viés competitivo por si mesma, mas ser uma tecnologia infraestrutural. A chave para obter e sustentar a vantagem competitiva dos negócios por meio dela é o profundo entendimento de seu impacto nos negócios e na estratégia da empresa,

principalmente porque ela contém um paradoxo no ponto de vista da arquitetura de negócios – sistema composto e vinculado em partes, além da capacidade de criar oportunidades. Tem ainda o potencial de destruir a fonte de vantagem sustentável da empresa, induzido por um padrão de arquitetura de negócios modular, ou seja, um modelo sem diferenciação competitiva, que resulta na competição feroz de preço, como, por exemplo, os modelos de negócios na internet (KESUNOKI, 2008).

A diferenciação “é uma estratégia viável para obter retornos acima da média, porque ela cria uma posição defensável. Ela proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva”. (PORTER, 2004) Os métodos que podem ser utilizados para a diferenciação podem assumir várias formas. Além da imagem da marca, uma delas é a tecnologia.

As atividades econômicas que se utilizam de redes eletrônicas como plataforma tecnológica são denominadas negócios eletrônicos (*e-business*) ou negócios na internet, cuja principal atividade dessa nova categoria de negócios é o comércio eletrônico (*e-commerce*). As transações efetuadas por meio destas redes trazem vantagens para toda a cadeia de valor, desde a economia de tempo, alcance de mercados globais até a redução de custos em várias etapas.

Independentemente de qual seja o modelo de negócios, a tecnologia ou a estratégia adotada, as competências da gestão e de negócios na área de TI se tornam cada vez mais importantes para o sucesso das organizações (VIEIRA, 2003).

Nesse sentido, gerenciar a integração entre a TI e os negócios envolve colocar pessoas certas em posições certas (e com responsabilidade direta sobre suas decisões), de modo a assegurar que os investimentos realizados em TI estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização (LUNARDI, 2010).

As empresas precisam ter a capacidade de gerar, tratar e transmitir informação, para que possam reunir valor aos seus produtos e serviços em toda a sua cadeia de produção. O contexto atual impõe, tanto para as empresas como para os trabalhadores, o desafio de desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, competências necessárias para transformar a informação em um recurso econômico estratégico, ou seja, em conhecimento (BRASIL, 2000).

Todas estas mudanças impactam no mercado de trabalho, exigindo profissionais em contínua atualização e desenvolvimento de competências, que atendam a esta realidade tecnológica. Os profissionais da Tecnologia da Informação encontram-se, dessa forma, entre os mais disputados pelo mercado de trabalho.

Portanto, um profissional da Tecnologia da Informação precisa denotar

características inovadoras, proativas e com facilidade em identificar novas oportunidades, para manter ou melhorar o negócio.

Nesse sentido, na compreensão de Antonello (2005) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem uma pessoa imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade, denomina-se competência empreendedora.

Como lecionam Mamede e Moreira (2005), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Eles entendem que as ações empreendedoras estão associadas às competências pelo fato de representarem os seguintes aspectos: o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade da gestão, a facilidade de leitura, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da organização.

A conceituação de competência remete à reflexão sobre aprendizagem - que é o processo de mudança comportamental com suporte da reflexão de novos conhecimentos, ambos são abordagens complementares, pois, para que haja desenvolvimento da aprendizagem, é preciso repensar as competências das pessoas, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das competências é baseado num *continuum* de aprendizagem, criando um círculo virtuoso (BITENCOURT, 2005).

Afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, constituindo-se esta absolutamente necessária para a aquisição de competências (ZAMPIER *et al.*, 2010).

Como consequência, faz-se necessário compreender como ocorre a aprendizagem empreendedora. Entenda-se aprendizagem empreendedora tendo em mente “um *continuum* que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios.” (POLITIS, 2005).

A relevância do papel do gestor da tecnologia da informação, na elaboração e manutenção da vantagem competitiva, destaca-se a cada dia, na mesma proporção que o mercado exige que este profissional tenha um novo comportamento, voltado para o negócio, com empreendedoras competências, para transformar a informação em conhecimento e este como um recurso econômico estratégico, para que as organizações possam se diferenciar perante o mercado. Toma-se relevante, portanto, entender qual o papel da aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor da tecnologia da informação.

1.1 Problema da Pesquisa

Qual o papel da aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor da tecnologia da informação?

1.2 Justificativa

O mercado, por ser dinâmico e mutável, propicia para as organizações novas oportunidades de negócios como também novos problemas. Assim, as informações para a tomada de decisão de forma estruturada, em tempo hábil e com manutenções periódicas constantes, podem auxiliar na criação de vantagem competitiva para a empresa. Focar na informação e no conhecimento leva a organização uma dinâmica de inovação e aperfeiçoamento (PRUSSAK, 1994).

No pensamento estratégico, as competências essenciais da organização situam o conhecimento e a informação no centro do elo entre a estratégia e a execução. E, na execução da estratégia, a TI propicia novas opções para elaboração de processos que criam e oferecem produtos e serviços, enquanto a informação representa o meio mais importante utilizado pelo executivo para diferenciar os produtos e serviços ofertados (PRUSSAK, 1994).

Após a Segunda Guerra Mundial, nos primórdios do gerenciamento da informação por computador, os gurus da tecnologia da informação elegeram a tecnologia como solução para os problemas dessa área, o que fez a tecnologia da informação (TI) crescer rapidamente. A cada avanço e velocidade de processamento, memória, capacidade de armazenagem e *software*, surgia a expectativa da criação de melhores ambientes informacionais. Sob esse viés tecnológico, os profissionais da TI se preocuparam, principalmente, em gerenciar dados computadorizados, em vez de definir mais amplamente a informação (DAVENPORT, 1998).

O autor adverte, ainda, para o fato de que "gastamos muito em sistemas que não oferecem a informação certa ou que não são utilizadas". Avança, descrevendo a ideia de que os profissionais dos serviços de informação se voltam puramente para a tecnologia - se não *hardware*, com *software*, aplicativos de desenvolvimento, comunicações. Finaliza, arguindo que os gerentes de informação, provavelmente, fariam melhor se focassem na informação do que apenas na tecnologia, e se dedicassem a implementar meios com potencial para oferecer o tipo de informação de que o tomador de decisão necessita (DAVENPORT, 1998).

Costa *et al.* (2005) também destacam a relação entre uso da TI e as vantagens competitivas da empresa, sendo que esta relação é muito mais de risco do que de oportunidade. O desenvolvimento das competências de negócios do pessoal de TI acontece de forma lenta, pois a orientação técnica se choca com a orientação de negócio. A necessidade de evoluir da competência meramente técnica para a competência de negócio situa em relevo novos perfis dos profissionais de TI.

Distingue-se o gestor ou administrador bem-sucedido, não apenas pelo conjunto de conhecimentos ou habilidades, mas também pela capacidade de se adaptar aos desafios de seu trabalho e da sua carreira profissional - enfim, “pela capacidade de aprender”. (KOLB, 1997).

Os gestores de TI manifestam preocupação com os aspectos gerenciais e negociais de suas carreiras, mas os métodos de desenvolvimento que utilizam são bastantes assistemáticos e de eficiência duvidosa (COSTA, 2005).

Ante este quadro, segundo Mata *et al.* (1995 *apud* COSTA, 2005), um dos maiores desafios para o uso efetivo dos recursos da Tecnologia da Informação como fonte de vantagem competitiva reside na identificação e no desenvolvimento das competências de negócios dos seus respectivos gestores de TI.

A experiência adquirida em práticas autênticas de trabalho é um pré-requisito para a formulação e o desenvolvimento de competências. Além de ajudar o trabalhador a compreender o conhecimento teórico, serve como ponte entre o conhecimento formal e as habilidades práticas. "A experiência serve de fonte para a competência e é útil para a aprendizagem futura." (PALONIEMI, 2006).

Entenda-se a aprendizagem como um fenômeno em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 1984).

Além disso, “aprender, além de ser o modo de adquirir hábitos, pode se tornar um hábito em si mesmo.” (DEWEY, 1978). Aprender é algo intuitivo, em que o ser humano pode desenvolver a capacidade de renovação, que nada mais é do que o prolongamento da habilidade de modificar os próprios atos, em vista dos resultados de experiências, desenvolvendo disposições, hábitos e modos de agir (DEWEY, 1978).

A aprendizagem pela experiência ou aprendizagem experiencial representa um expediente utilizado para a geração e desenvolvimento de competências empreendedoras, capacitando os empreendedores a lidar com as responsabilidades de um novo negócio (ZAMPIER, 2011).

Como leciona Zampier (2010), existe uma inter-relação dos processos de

desenvolvimento de competências empreendedoras, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades, características pessoais, atitudes e motivações, que podem de variadas formas contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e de aprendizagem empreendedora, experiência contínua que facilita o desenvolvimento dos conhecimentos advindos da experiência pessoal, necessário para começar e administrar novos empreendimentos. Esse autor ainda cita que a aprendizagem é considerada primordial para o desenvolvimento empreendedor, sendo também necessário entender como ocorre aprendizagem empreendedora para elaborar programas de educação e treinamento que auxiliem no desenvolvimento dos empreendedores e dos seus negócios.

O desenvolvimento das competências empreendedoras: oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativas e estratégias (MAN; LAU, 2000), resulta da aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005), especificamente, pela transformação, ou seja, transformação da experiência da carreira em conhecimento empreendedor, que pode ocorrer por meio de novas possibilidades (*exploration*) ou de velhas certezas do empreendedor (*exploitation*).

Assim, a relevância deste trabalho é justificada pelos seguintes aspectos: aplicação do modelo de aprendizagem empreendedora no campo empírico da Ciência da Tecnologia da Informação, a fim de que seus programas educacionais possam atender as necessidades prementes das empresas na busca da vantagem competitiva; aplicação de uma pesquisa teórico-empírica sobre aprendizagem empreendedora e competência empreendedora na comunidade dos gestores da tecnologia da informação; um novo pensamento sobre o papel estratégico da tecnologia da informação dentro das organizações *versus* a formação e desenvolvimento em negócios dos seus respectivos gestores.

Além dos aspectos retrocitados, destaca-se, ainda, a contribuição que este estudo decerto vai trazer para que os gestores da Tecnologia da Informação possam refletir sobre o aproveitamento de suas experiências, conhecimentos e competências empreendedoras para potencializar seus processos de aprendizagem, a fim de obter vantagem competitiva nos setores em que atuam.

1.3 Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras desenvolvidas pelos gestores da Tecnologia da Informação da região metropolitana de Fortaleza – CE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 Analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora.
- 2 Caracterizar o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação.
- 3 Identificar e analisar o modo como as competências empreendedoras se configuram no exercício da função do gestor da Tecnologia da Informação.

1.4 Pressupostos

- 1 As experiências de carreira empreendedora são influentes na aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação.
- 2 O papel da transformação das experiências de carreira empreendedora é essencial na aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação.
- 3 As competências empreendedoras - oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégicas e comprometimento - influenciam os distintos eixos de atuação do gestor da Tecnologia da Informação.

1.5 Metodologia

Para este experimento acadêmico, foi adotado o paradigma qualitativo, pois, como ensinam Collis e Hussey (2005), este se interessa em compreender o comportamento humano com origem na estrutura de referência dos participantes. A pesquisa qualitativa enfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana, focando o significado e não a mensuração dos fenômenos sociais.

Como tipo de pesquisa, Collis e Hussey (2005) utilizam a classificação de acordo

com o seu objetivo: exploratória, descritiva analítica e preditiva. Quanto ao objetivo, esta pesquisa será do tipo descritiva, pois tem seu escopo é descrever os comportamentos dos fenômenos, por meio da avaliação e relato das características do problema focalizado.

O universo desta pesquisa é composto pelos gestores de TI das empresas cearenses participantes do Prêmio Delmiro Gouveia – edição 2012. A amostra é composta de dez gestores de TI, com formação em tecnologia, pós-graduação em gestão de projetos, de negócios e de TI.

Como método de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, em que o pesquisador, se posicionou como observador não participante, conforme orienta a doutrina, sendo utilizado um questionário semiestruturado (Apêndice A), com acompanhamento de um aparelho gravador, para registrar todas as respostas.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado na pesquisa o método de Análise de Conteúdo, meio formal para a análise de dados qualitativos que, de forma sistemática, convertem texto em variáveis numéricas, ou unidade de código, a servir de base para a análise quantitativa de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Bardin (1977) descreve que a Análise de Conteúdo visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica e outras, por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstituídos com procedência de uma amostra de mensagens particulares.

Assim, a natureza da Análise de Conteúdo aplicada foi a temática, que, segundo Bardin (1977), consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e a frequência de aparição, as quais podem significar alguma coisa para o objetivo específico escolhido.

1.6 Estrutura em seio

Este estudo possui a seguinte estrutura, além dos capítulos de introdução e conclusão.

No capítulo 2, relativo ao Referencial Teórico, exprime inicialmente a relevância da Tecnologia da Informação no mercado competitivo. Em seguida, descreve a estrutura de um departamento de TI e as suas atribuições, aprofundando-se especificamente no papel do gestor de TI. As seções seguintes trazem as contribuições sobre aprendizagem e competência, com foco no empreendedorismo.

Aprofunda-se no modelo de Politis (2005), no aspecto da aprendizagem empreendedora e no modelo de Man e Lau (2000), que conceme à competência empreendedora.

No capítulo seguinte, referente à Metodologia, serão descritos quais os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa, por meio de especificações do tipo de busca, universo e amostra do estudo e os processos de coleta e tratamento de dados. O de coleta, por meio da entrevista semiestruturada e, como tratamento dos dados, o método da Análise de Conteúdo, de natureza temática, protagonizado pela professora francesa Laurence Bardin.

No capítulo Análise dos Dados, serão mostrados os indicadores sociodemográficos da amostra pesquisada e os resultados das três categorias de análise: experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora, transformação das experiências empreendedoras na aprendizagem empreendedora e as competências empreendedoras.

Com remate, nas considerações finais, encontra-se a apresentação dos resultados do trabalho, atendendo ao objetivo geral e aos específicos, e respondendo aos pressupostos e à questão-problema da investigação, onde se constatou que a aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo exprime, inicialmente, a relevância da Tecnologia da Informação no mercado competitivo, destacando o impacto da internet na criação dos modelos de negócios. Em seguida, abrange a importância dos sistemas de informação nos controles e na tomada de decisão. Descreve, ainda, a estrutura de um departamento de TI e as suas atribuições, aprofundando-se especificamente no papel do gestor de TI, foco deste estudo, e na importância do seu comportamento empreendedor para a criação e manutenção da vantagem competitiva das organizações.

As seções seguintes contêm as contribuições sobre aprendizagem e competência, com foco no empreendedorismo. Aprofunda-se no modelo de Politis (2005), no aspecto da aprendizagem empreendedora, alinhando-o ao pensamento de Kolb (1984), e no estudo da aprendizagem experiencial. Nesta seção, destacam-se alguns estudos que utilizaram o modelo de Politis (2005) para entender a aprendizagem empreendedora. Em seguida, vem a exposição do modelo de Man e Lau (2000), pertinente à competência empreendedora.

2.1 Tecnologia da Informação

O capitalismo, usando a tecnologia, conquistou o Globo e criou uma civilização mundial, impulsionado pela mudança radical do significado do conhecimento, que passou de um bem privado para um de perfil público (DRUCKER, 2001).

Evocam, Reis *et al.* (2010) que tecnologia deriva do grego *techne* (artefato) e *logos* (pensamento, razão), significando, portanto, o conhecimento sistemático transformado ou manifestado em meios.

O conhecimento consiste em “informações organizadas e processadas para transmitir discernimento, experiência, aprendizagem acumulada ou habilidade.” (SANTOS, 2011). O autor também descreve que informação “é um conjunto de dados organizados de modo a fazer sentido”.

A informação também pode ser definida como “dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos.” (LAUDON, 2009); ou como “fatos puros ou descrições básicas de elementos, eventos, atividades e transações que são capturados, registrados, armazenados e classificados, mas não organizados para transmitir qualquer significado.” (SANTOS, 2011).

Como leciona Drucker (2001), conhecimento é “a informação que se efetiva em

ação, a informação focalizada em resultados”. Destaca, ainda, que a aplicação do conhecimento evoluiu de meio, processo e produtos para o conhecimento aplicado ao trabalho, continuando para o conhecimento aplicado ao conhecimento em si. O conhecimento tomou-se o maior fator de produção, fazendo secundários o capital e a mão de obra, bem como transformando a sociedade em uma sociedade do conhecimento.

Na Economia, a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. Neste âmbito, o sucesso é determinado pelo que a pessoa sabe, e não pelo que possui. A informação é dinâmica, capaz de criar grande valor, ou seja, ampliar o benefício econômico, funcional e psicológico em relação ao custo monetário. Criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização são fenômenos essenciais na gestão da informação (PRUSSAK, 1994).

Esse autor conceitua a informação como dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Davenport (1998) complementa, ensinando que contextualizar a informação é o meio mais poderoso para aumentar tanto o interesse do público quanto a propensão em interagir com a informação de uma determinada maneira.

A Tecnologia da Informação (TI) é havida como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial, e as organizações brasileiras utilizam ampla e intensamente essa tecnologia, tanto no nível estratégico como no patamar operacional (ALBERTIN, 2009).

Por Tecnologia da Informação, entenda-se um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON, 2007).

Laudon (2009), em uma definição mais técnica, exprime que

A Tecnologia da Informação (TI) são todas as tecnologias de *hardware* e *software* de que um empresa precisa para atingir seus objetivos organizacionais. O *hardware* é qualquer equipamento físico usado para atividades de entrada, processamento e saída de um sistema de informação e o *software* são instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam o trabalho dos componentes de *hardware* em um sistema de informação, que este, significa os componentes inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar e disseminar informações úteis à tomada de decisão, à coordenação, ao controle, à análise e à visualização em uma organização.

Para Albertin (2009), a TI pode ser entendida como *hardware*, *software* e pessoas envolvidas na obtenção, armazenamento, tratamento, comunicação e disponibilização de informação.

A justificativa das empresas para o forte investimento na Tecnologia da Informação, segundo Laudon (2007, p. 6),

É que as empresas têm a intenção de atingir seis importantes objetivos organizacionais: 1) excelência operacional (para atingir altos níveis de eficiência); 2) novos produtos e serviços; 3) novos modelos de negócios; 4) relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores (banco de dados com todas informações: dados cadastrais, preferências, volume de compra ou venda, costumes, gostos e outros); 5) melhor tomada de decisões (informação certa na hora certa para tomar uma decisão abalizada); 6) vantagem competitiva e sobrevivência (resultado efetivo dos itens anteriores citados, mas fazendo diferente do concorrente, gastando menos para obter produtos superiores e respondendo em tempo real aos seus clientes e fornecedores, refletindo no aumento das suas vendas e dos lucros).

O mesmo autor ressalta, ainda, que a motivação para o investimento em Tecnologia da Informação decorre do fato de que essa estratégia se tomou imprescindível para a otimização e o gerenciamento dos processos organizacionais. A mudança constante do ambiente impôs aos negócios esta prática, sem mencionar as várias regulamentações federais, estaduais distritais e municipais que obrigam as empresas a manterem registros, inclusive digitais. Outra forte influência são as práticas gerenciais internacionais, como, por exemplo, a governança corporativa, alinhada com a lei estadunidense *Sarbanes-Oxley*, que busca consolidar práticas confiáveis na divulgação dos resultados das empresas e coibir atitudes ilícitas dos executivos (IBGC, 2009).

O'Brien (2010, p. 2) descreve que as tecnologias da informação, incluindo sistemas de informação com base na internet, têm hoje papel vital e crescente na administração. A Tecnologia da Informação é capaz de auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho. Isso reforça suas posições competitivas em um mercado de mudanças rápidas, independentemente da tecnologia da informação a ser usada, para apoiar grupos de desenvolvimento de produtos ou processo de atendimento ao cliente, transações de comércio eletrônico (*e-commerce*) ou qualquer outra atividade comercial. Os sistemas e a tecnologia da informação constituem, portanto, um ingrediente indispensável para o sucesso no contexto dinâmico de hoje.

A evolução tecnológica está promovendo a revolução da disponibilização de produtos e serviços por meio da internet (COSTI *et al.*, 2001). A internet é uma “rede de redes” globais que usa padrões técnicos universais, para conectar milhões de redes a mais de 350 milhões de servidores em cerca de 200 países (ISC, 2005).

A tecnologia não é mais um tema secundário quando se trata de estratégia nos negócios: tecnologia é o princípio e a força motriz da estratégia de negócios (O'BRIEN,

2007). O autor cita algumas estratégias básicas de uso empresarial com a Tecnologia da Informação. 1) reduzir custos utilizando a TI para dirimir substancialmente os custos dos processos empresariais e baixar os custos para os clientes ou fornecedores; 2) diferenciar-se desenvolvendo novos atributos da TI para diferenciar produtos e serviços, para reduzir as vantagens de diferenciação dos concorrentes e para direcionar produtos e serviços para nichos de mercado selecionados; 3) inovar criar produtos e serviços que incluam componentes da TI; desenvolver novos e exclusivos mercados ou nichos de mercados com o auxílio da TI; realizar mudanças radicais nos processos empresariais com a TI que reduzam drasticamente os custos e melhorem a qualidade, a eficiência ou o atendimento ao consumidor ou reduzam o tempo de lançamento de um produto; 4) promover crescimento utilizar a TI para gerenciar a expansão regional e global da empresa, diversificar e integrar outros produtos e serviços; 5) desenvolver alianças utilizar a TI para criar parcerias virtuais e desenvolver sistemas de informação de empresas interligadas utilizando a internet e a extranet para dar suporte a relacionamentos estratégicos com clientes, fornecedores, empresas terceirizadas e outros.

Como consequência, no ano de 2012, as médias e grandes empresas privadas nacionais alocaram, em média, 7% do seu faturamento líquido em gastos e investimentos em TI, cujo valor dobrou nos últimos 12 anos (MEIRELLES, 2012).

Dentre estes investimentos, com foco na busca da excelência operacional, destacam-se, como um meio imprescindível para os negócios, os sistemas integrados ou sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais. Esses sistemas têm o papel de integrar todas as áreas funcionais e executar processos de negócios que perpassam toda a empresa, envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização. Coletam dados de vários processos de negócios, importantes nas áreas de manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e *marketing*, recursos humanos, CRM (*Customer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*), BI (*Business Intelligence*), *E-Commerce* (*Comércio Eletrônico*) e depois armazenam em um só repositório central de dados. Eles são desenvolvidos em torno de milhares de processos de negócios predefinidos, que refletem as melhores práticas de mercado. Essas práticas podem ser entendidas como as soluções ou métodos de resolução de problemas na área de TI mais bem-sucedidos para conquistar um objetivo empresarial, de maneira consistente e eficiente (LAUDON, 2007, p. 53).

Hoje, no Brasil, os principais fornecedores dos sistemas integrados da gestão empresarial por porte de empresas são: a TOTVS S/A, com 53% do *market share* das pequenas e médias empresas, e a SAP S/A com 51% das maiores empresas. A TOTVS S/A, a

SAP S/A e a ORACLE S/A são as líderes deste segmento de ERP, com 82% do mercado brasileiro. Nessa pesquisa, a FGV divulga pela primeira vez o uso de *softwares* de Inteligência Analítica, segmento focado no apoio e na decisão dos executivos (MEIRELLES, 2012).

Estes sistemas integrados (ERP) continuam em constante evolução. A próxima onda de inovação titula-se como ERP Social, ou seja, é a utilização do sistema integrado da gestão no ambiente colaborativo de uma rede social empresarial.

Acompanhar toda esta evolução é o desafio dos profissionais da Tecnologia da Informação, pois está sob a sua responsabilidade manter as empresas atualizadas, mas, principalmente, apoiá-las na busca constante da vantagem competitiva.

2.1.1 Gestor da Tecnologia da Informação

Analisando-se um típico departamento de TI, observa-se que é composto de programadores, analistas de sistemas, analistas de negócios e gestor de TI. O programador tem o papel de elaborar as instruções dos *softwares* dos computadores, o analista de sistemas desenvolve os sistemas de informação e o gestor de TI lidera as equipes de programadores, analistas, gerentes de projetos, das instalações físicas, de telecomunicações e especialista de banco de dados. O gestor de TI também gerencia o pessoal de operações de computadores e de entrada de dados (LAUDON, 2007).

Na tentativa de reunir as responsabilidades de um gestor de TI, Laudon (2005, p. 59) descreve os principais serviços que este profissional presta para uma organização. Como plataforma de computação, oferece serviços computacionais capazes de conectar funcionários, clientes e fornecedores em um ambiente digital coerente, incluindo computadores de grande porte, computadores pessoais e *laptops*, além de assistentes pessoais (PDAs) e dispositivo de “internet”.

Existem também, os serviços de telecomunicações que fornecem conectividade de dados, voz e vídeo a funcionários, clientes e fornecedores, serviços de gerenciamento de dados que armazenam e gerenciam os dados corporativos e, além disso, oferecem recursos para a análise desses dados.

Na *internet*, oferece serviços de desenvolvimento e suporte para os sistemas da empresa - plataforma ASP (*Application Software Provider*), com a capacidade de abranger toda a organização, dos sistemas de planejamento dos recursos empresariais, relacionamento

com o cliente, gestão do conhecimento e da cadeia de suprimentos. Todos estes serviços compartilhados por todas as unidades organizacionais.

Os serviços da gestão das instalações físicas que são responsáveis por desenvolver e administrar as instalações físicas necessárias aos serviços de informática, telecomunicações e administração de dados. Enquanto isso os serviços de gestão de TI, que planejam e desenvolvem a infraestrutura, coordenam a prestação de serviços de TI a cada unidade, administram a contabilidade para os gastos de TI e prestam serviços em gestão de projetos.

O desenvolvimento de padrões de TI fornecem à empresa e às unidades políticas a determinação de qual tipo de tecnologia da informação será empregado, quando e como. Já os serviços educacionais de TI oferecem treinamento aos funcionários no uso dos sistemas e treinamento aos gerentes sobre como planejar e administrar os investimentos em TI.

E, assim, os serviços de pesquisa e desenvolvimento de TI oferecem à corporação informações sobre investimento e projetos de sistema de informação que, no futuro, poderão ajudar a empresa a se diferenciar no mercado.

Pode-se perceber que a TI evoluiu de simples recurso interno de processamento de dados e geração de relatórios das empresas para a função estratégica de apoio a todos os processos de negócios das organizações, dos diversos segmentos de mercado e de todo o mercado global, criando e possibilitando opções ilimitadas de oportunidades de negócios.

Desta forma, observa-se que as competências técnicas do gestor de TI são insuficientes para atender a esta nova realidade, havendo a necessidade de desenvolver competências alinhadas com os novos modelos de negócios.

A próxima seção tem como objetivo discutir os conceitos de aprendizagem e aprendizagem empreendedora, em seguida, os conceitos de competência e competência empreendedora. Todos estes, necessários para atender aos objetivos específicos deste estudo e da premissa de que competência é fruto da aprendizagem.

2.2 Aprendizagem

Esta seção se iniciará pela conceituação de aprendizagem, apresentando, em seguida, uma discussão sobre o que se configura como experiência. Expressa, ainda, a evolução dos conceitos sobre a aprendizagem experiencial por meio do modelo de Kolb (1984) e finaliza com o aprofundamento sobre a Teoria da Aprendizagem Empreendedora com o modelo da Politis (2005).

2.2.1 Aprendizagem pela Experiência

Na compreensão de Kolb (1997), distingue-se o gestor ou administrador bem-sucedido não pelo conjunto de conhecimentos ou habilidades, mas pela capacidade de se adaptar aos desafios de seu trabalho e da sua carreira profissional - enfim, “pela capacidade de aprender”.

O autor destaca ainda que, se os gestores tivessem o real conhecimento de como se processa a aprendizagem e o modelo de como se aprende, teriam total condição de ampliar a sua capacidade de aprender.

Para poder haver maior clareza sobre a aprendizagem experiencial e, por sua vez, aprendizagem empreendedora (que também é um modelo experiencial, mas focado no empreendedor), faz-se necessária uma discussão sobre o conceito de experiência.

2.2.1.1 Experiência

A experiência é uma fase da natureza, uma forma de interação pela qual os dois elementos que nela entram - situação e agente - são modificados. O que há de fundamental nesse modo de ver a experiência é sua identificação com a natureza (DEWEY, 1978). E, assinala "que a experiência é tão real quanto tudo que é real". Completa: "qualquer experiência há de trazer esse resultado, inclusive as experiências humanas de reflexão e conhecimento". A interação do agente com a situação resulta na transformação que permitirá alterar, sob certo aspecto, o mundo em que o agente vive.

Dewey (1978, p.17) cita que “todas as vezes que a experiência for reflexiva, isto é, atentarmos no antes e no depois do seu processo, a aquisição de novos conhecimentos, ou conhecimento mais extenso do que antes, será um dos seus resultados naturais”.

Assim, a concepção ampla sobre experiência não é, em si mesma, cognitiva, mas pode ganhar esse atributo, que será tão real e natural quanto qualquer dos outros que já possua.

Segundo o autor, as experiências humanas podem ser classificadas em três tipos: o primeiro é o da experiência que apenas temos, natural. Não só chegamos a conhecer seu objetivo, como, às vezes, nem sequer sabemos que as temos. Podemos citar que a criança, ao nascer, começa a ter fome, sede, dor, bem-estar, mal-estar, está tendo experiências, muito antes de vir a saber o que elas são; o segundo tipo se constitui das experiências que, sendo refletidas, chegam ao conhecimento, à apresentação consciente. Por elas, a natureza ascende a

um novo nível, ao que a leva ao aparecimento da inteligência: ganha processos de análise, indagação de sua realidade, escolhe meios, seleciona fatores, refaz-se a si mesma. Por fim, o terceiro tipo são as experiências que o ser humano pressente e institui, no passar dos anos, em razão, do acúmulo das suas experiências. Elas parecem resultar, ou de falhas nas suas experiências, ou da existência de alguma coisa que surge, mas transpõe sua experiência. Quanto mais é o homem experimentado, mais aguda se lhe toma a consciência dessas falhas e das contradições e dificuldades de uma completa inteligência do universo. É isso que dá ao homem a divina inquietação, que o faz constantemente insatisfeito e permanentemente empenhado na perene revisão de sua obra.

A atividade mútua e a capacidade de reação entre o agente e a situação podem tornar a pessoa apta a dirigir a sua vida, em novos casos ou em outras experiências, desde que utilize a reflexão consciente durante a modificação da realidade, pois o elemento de percepção, de análise, de pesquisa, conduz o ser humano a adquirir conhecimento. Esta atividade mútua, não sendo primariamente cognitiva, pouco significa para a vida humana. Como supõe Dewey (1978), "a vida é toda ela uma longa aprendizagem. Vida, experiência e aprendizagem - não se podem separar. Simultaneamente vivemos, experimentamos e aprendemos". Essa experiência inteligente, que participa do pensamento, Dewey (1978) intitula de experiência educativa, e frisa que, em todas as vezes que houver a reflexão no antes e depois de uma experiência, a aquisição de conhecimento (simples ou extensos) será um resultado natural.

Dewey (1978) descreve que o homem, por via das experiências, tem o poder de reter alguma coisa, classificando este como a "capacidade humana de aprender", e destaca que este processo é de sua natureza indefinida. O autor informa que o agente não aprende por uma necessidade que, satisfeita, faça desaparecer a capacidade. Muito pelo contrário, aprender é uma função permanente do seu organismo, pela qual a pessoa cresce e que pode perdurar por todo o período da sua vida (crescimento indefinido).

Dewey (1978) ensina que "aprender, além de ser o modo de adquirir hábitos, pode tornar-se um hábito em si mesmo". O autor destaca o fato de que aprender é algo intuitivo, pois o humano pode desenvolver a capacidade de renovação, que nada mais é do que o prolongamento da capacidade de modificar os próprios atos, em vista dos resultados de experiências, desenvolvendo disposições, hábitos e modos de agir.

Paloniemi (2006), em seu estudo em seis pequenas e médias empresas da Finlândia, onde entrevistou 43 trabalhadores, teve como objetivo demonstrar a concepção destes sobre a importância atribuída à experiência, nas competências e na aprendizagem no

local de trabalho, e destaca a valorização da experiência de trabalho como a principal fonte da competência. A autora descreve que a experiência adquirida em práticas autênticas de trabalho é um prerequisite para a elaboração e o desenvolvimento de competências, e informa em seus resultados que a experiência de trabalho, além de ajudar o trabalhador a compreender o conhecimento teórico, serve como ponte entre o conhecimento formal e as habilidades práticas. Ela finaliza: "A experiência serve de fonte para a competência e é útil para a aprendizagem futura".

Importante é salientar que a aprendizagem dura a vida inteira, como processo, relaciona a educação, o trabalho e o desenvolvimento pessoal. O local de trabalho constitui ambiente de aprendizagem e pode sustentar a educação formal e o desenvolvimento pessoal, por via de atividades e tarefas que possam ensejar significados ao trabalho, por consequência, resulta no desenvolvimento profissional (LEITE, 2011).

Pode-se perceber que a experiência é algo intrínseco ao ser humano, pelo fato de ele experimentar, refletir, pensar e agir; com isso, o desenvolvimento de suas capacidades é algo inevitável. A contribuição dos estudos sobre experiência impacta positivamente nos estudos processuais da aprendizagem, principalmente nos tempos atuais, pois, com o avanço expressivo da tecnologia da informação, a qual intensificou a ideia de a única certeza que há a mudança; e o estudo da aprendizagem pela experiência abre perspectivas para o desenvolvimento profissional.

2.2.1.2 *Aprendizagem Experiencial*

Dewey (1978), um dos estudiosos fundadores da aprendizagem experiencial, reconheceu que a experiência, por si, não produz aprendizagem. O autor argumentou que era necessário refletir sobre a experiência, a fim de extrair o significado nela e aplicá-lo como um guia para futuras experiências. Ele observou que o processo reflexivo parecia ser iniciado somente quando estamos "presos" a um problema ou dificuldade ou atingidos pela estranheza de algo fora de nossa experiência ordinária (DEWEY, 1978).

No desenvolvimento da *Experiential Learning Theory* (ELT), ou Teoria da Aprendizagem Experiencial, Kolb (1984) destaca as contribuições teóricas de John Dewey (1938) na área de Filosofia Educacional, Kurt Lewin (1951), na Psicologia Social, e de Jean Piaget (1970), na Psicologia do Desenvolvimento, bem como define aprendizagem como o fenômeno em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Kolb (1984) concede ênfase à aprendizagem feita "processo" (de adaptação) em oposição aos seus

conteúdos e resultados; ao conhecimento como transformação, que está sendo continuamente criada e recriada, e não como uma entidade independente a ser adquirida e transmitida; e à aprendizagem como transformação da experiência, quer na sua forma objetiva, quer subjetiva.

Leciona Leite (2011, p. 205), que a obra de Kolb (1984) se destaca nos estudos sobre aprendizagem e cita: “Kolb apoiou-se em Dewey para buscar a ideia do pragmatismo, que postula a inter-relação entre teoria e prática, como processo dialético permanente, integrando experiência e

Kolb (1984) concebe a aprendizagem como um ciclo experiencial (Figura 1), base do modelo, composto da experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA).
conceitualização abstrata, observação e ação”.

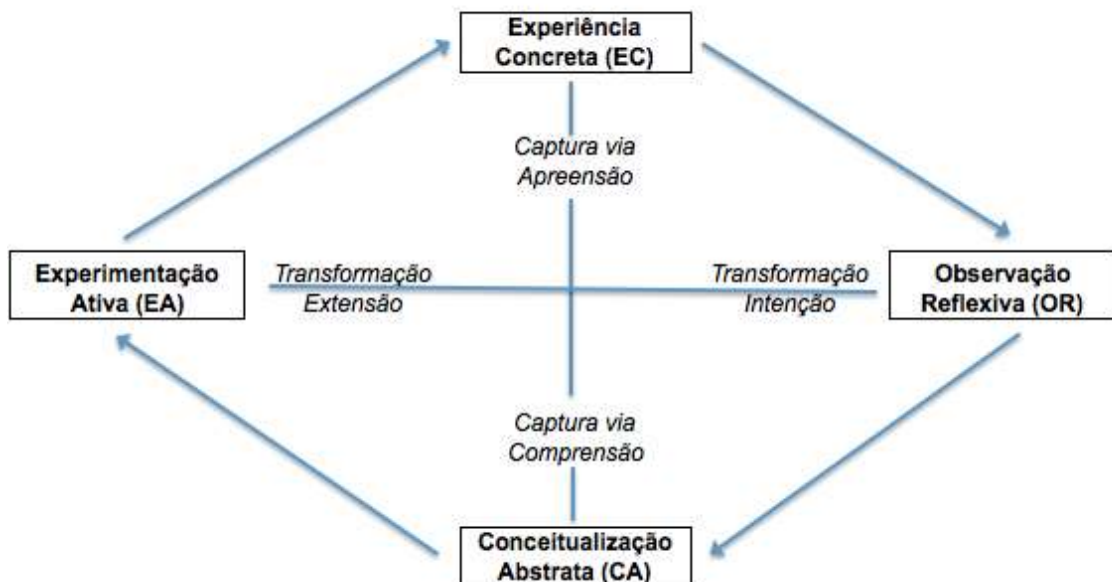


Figura 1 – Dimensões estruturais ao processo de aprendizagem pela experiência e as formas básicas de conhecimento resultante.

Fonte: Adaptada de Kolb (1984)

Kolb (1984) lembra que o aprendiz precisa,

Ser capaz de envolver-se de forma completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termo de lógica (CA) e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).

Leite (2011) descreve que o modelo de aprendizagem pela experiência de Kolb possui os seguintes pressupostos: a) a aprendizagem é concebida com um processo e não como resultados, nesta teoria as ideias são mutáveis, formadas e reformadas por meio da

experiência; como processo a aprendizagem é transformadora, contínua e permite que os homens alterem sua forma de ver o mundo, vivenciando e utilizando suas experiências; b) a aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência, quando um indivíduo vive uma experiência, a habilidade aprendida se torna um instrumento para lidar com novas experiências ao longo da vida; c) o processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação com o mundo – o autor destaca que os novos conhecimentos, atitudes e habilidades são obtidos por intermédio da confrontação entre os quatro modos do ciclo experiencial de aprendizagem (Figura 1); d) a aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo, o autor destaca que aprender envolve o funcionamento integrado de todo o organismo (pensar, sentir, perceber e se comportar) no processo de adaptação ao ambiente físico e social; e) a aprendizagem envolve interações entre pessoa e o ambiente - o autor destaca a aprendizagem como via de mão dupla: não só o agente se modifica durante o relacionamento, como também o próprio ambiente; f) a aprendizagem resulta na criação de conhecimento, de acordo com o autor a aprendizagem experiencial (ou vivencial), tida como um processo, transita entre duas dimensões: captar (EC e CA), que é a forma como a pessoa captura a informação, e o segundo, transformar (OR e EA), que é a forma como é transformada a informação em conhecimento, conforme ilustra a Figura 1. Na dimensão da captação da experiência há dois tipos dialeticamente opostos: apreensão e compreensão. No primeiro, a forma de captação é pelo ouvir, ver e sentir, cuja ação é instantânea, imediata e tangível, natural, ou seja, a pessoa não se utiliza da sua capacidade de investigação racional para transformar a experiência em conhecimento (saber concreto). No segundo tipo, é captada a informação pelo pensar, analisar e compreender, a pessoa necessita utilizar a sua capacidade cognitiva, mediante interpretação conceitual, na representação simbólica da experiência. É uma ação racional que ordena as sensações apreendidas, as quais podem ser modeladas e modificadas (saber abstrato). Após a informação ser capturada, passa-se à dimensão da transformação. Nesta dimensão, encontram-se pessoas que processam melhor a informação por via de experimentação ativa (EA), ou seja, fazendo alguma coisa com a informação (extensão), e outras processam melhor pela observação reflexiva (OR), ou seja, pensando sobre as coisas (intenção).

Como adverte Lima (2008),

A captação pela compreensão é a forma de adquirir experiência mediante a interpretação conceitual e representação simbólica, e a captação pela apreensão, por meio da vivência de experiências imediatas, tangíveis e com qualidades sensíveis. A transformação pela intenção é a maneira de transformar a experiência adquirida por intermédio da reflexão interna, e a transformação pela extensão é a manipulação do mundo externo através da ação.

A percepção da experiência e a transformação em si não ensejam a aprendizagem. Faz-se necessário refletir a experiência na prática para haver transformação, que, por sua vez, propicia a aprendizagem (KOLB, 1984).

Fonseca *et al.* (2011), em seu estudo sobre empoderamento e inovação, destacam o modelo da aprendizagem experiencial de Kolb (1984) e fazem a seguinte explanação sobre a teoria:

O conhecimento é o resultado da transformação de experiências que são captadas pela sensação ou pela conceituação, em uma situação onde essas são vivenciadas, refletidas, significadas e reaplicadas, por meio da reflexão ou da ação, em um processo contínuo. De acordo com Kolb (1984), na aprendizagem experiencial, há, primeiramente, uma aquisição da informação, habilidade ou experiência. Esse estímulo externo e o repertório interno do indivíduo interagem e direcionam a aprendizagem para outro momento, quando há uma especialização do conhecimento. As informações são adaptadas conforme as necessidades e interesses da pessoa, para ocorrer a comparação do novo com o velho, efetivando-se a aprendizagem.

Baker *et al.* (2002), a fim de fazer compreender a natureza sinérgica da dialética de apreensão e compreensão e da dialética da intenção e extensão, as quais representam dois distintos, mas interligados processos de aprendizagem, expressam a seguinte metáfora: “aprender é como respirar, que segue um ritmo de tomar o ar e o colocar para fora. Então, aprender é incorporar ideias e experiências para encontrar um significado, expressando o que quer que seja através de pensamento, fala e ação”. Os autores concluem com a seguinte frase: “a verdadeira aprendizagem é um processo de aplicação de conceitos e inventar novos conceitos”.

Na compreensão de Kolb (1997), as pessoas desenvolvem estilos de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades de aprendizagem em detrimento de outras. Cada qual desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, sendo que todo estilo tem seus pontos fortes e fracos. O autor descreve a tipologia dos estilos de aprendizagem - convergente, divergente, assimilador e acomodador - e sugere que as pessoas possuem uma preferência por uma sobre as outras. O convergente (CA e EA): raciocínio hipotético-dedutivo, concentração em problemas específicos, preferem lidar com coisas a pessoas, tendem a se especializar em Ciências Naturais. O divergente (EC e OR): forte capacidade de imaginação, melhor desempenho em situações de geração de ideias, se interessam por pessoas, tendem a ser imaginativos e emotivos, estilo característico dos gerentes de pessoal. O assimilador (CA e OR): raciocínio indutivo, forte capacidade de criar modelos teóricos, assimilar observações desconhecidas e transformá-las numa explicação integrada, estilo característico dos departamentos de pesquisa e planejamento. Por fim, o acomodador (EC e EA): realizar coisas, executar planos e experimentos, tendem a se arriscar mais e a se

sobressair em situações nas quais precisem se adaptar a circunstâncias imediatas específicas, estilo característico das áreas de *marketing* ou vendas.

Vários estudos foram desenvolvidos com o resultado do trabalho de Kolb, nas diversas áreas do conhecimento. Destacam-se, a seguir, dentre esses estudos, alguns que se relacionam ao contexto da aprendizagem e do empreendedorismo.

Corbett (2005), com o objetivo de ampliar a importância da aprendizagem dentro do empreendedorismo, aprofunda os seus estudos utilizando a Teoria de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984). O autor destaca que a oportunidade é o eixo central na investigação do empreendedorismo, na sequência, os atributos que o empreendedor precisa ter, mas informa que se fala menos do processo de aquisição de tais atributos (ou seja, a aprendizagem). O autor informa que, para entender completamente a natureza do processo empreendedor, deve-se ter em conta como as pessoas aprendem e como os distintos modos de aprendizagem influenciam na identificação e exploração de oportunidades. Como resultado da pesquisa, os empreendedores aspirantes podem compreender que a forma como o ser humano aprende tem relação com as habilidades utilizadas durante a identificação e exploração de oportunidades. O autor cita que: “a maioria das pesquisas mostra que os empreendimentos de sucesso são iniciados por equipes; esse entendimento contribui na estruturação da equipe empreendedora”. Assim, aqueles com estilo de aprendizagem experiencial convergente, cuja capacidade é de desenvolver soluções técnicas e específicas, são mais adequados, para a fase de preparação, como especialistas em pesquisa e desenvolvimento. Já os do estilo assimilador, que têm a capacidade de reunir ideias diferentes, podem desempenhar a tarefa de desenvolvimento do produto. Os do estilo divergente, que são superiores no desenvolvimento de alternativas específicas, poderiam desempenhar seu papel no desenvolvimento de mercado sobre uma equipe empreendedora e, finalmente, com o foco em ação, as pessoas com o estilo acomodador seriam mais adequadas na tarefa de vendas e no desenvolvimento de negócios. O autor conclui, informando que compreender os estilos de aprendizagem é importante para todos os empresários que praticam trabalho em equipe, pois, combinando orientações e o aprendizado das pessoas para funções específicas, eles poderiam fornecer melhores resultados.

Com base no alinhamento sobre experiência e, em seguida, com a aprendizagem experiencial, são delineados, a seguir, aspectos teóricos relativos à dinâmica da aprendizagem empreendedora como um processo experiencial. Esta plataforma ajudará no entendimento de como a experiência de negócios é transformada em conhecimento empreendedor, que, por sua vez, será um dos alicerces para atender aos objetivos deste trabalho.

2.2.2 Aprendizagem Empreendedora

Politis (2005) ressalta que a maior parte do aprendizado ocorrente num contexto empresarial é de natureza experiencial. Segundo a autora, isso implica dizer que o processo complexo como os empresários aprendem com as experiências é de grande importância para um entendimento de como ocorre aprendizagem empreendedora.

As pesquisas sobre aprendizagem empreendedora buscam sempre explicar de forma estática a relação causal entre as experiências dos empreendedores com o desempenho do empreendimento subsequente, mas pouca atenção se dá à criação do conhecimento empreendedor por meio das experiências, que lhe permite reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras e organizar e gerir novos empreendimentos, sem mencionar o fato de que não há destaque para o processo intermediário, em que as experiências são transformadas em tais conhecimento (POLITIS, 2005).

Desta forma, a autora foca em seus estudos a transformação de experiências empreendedoras em vez de apenas a ligação direta entre uma experiência e os conhecimentos adquiridos com suporte nesta experiência.

A aprendizagem empreendedora é um *continuum*, é experiencial (advém das experiências pessoais do empreendedor), que resulta no desenvolvimento de conhecimentos essenciais para guiá-lo na escolha de novas experiências e/ou empreendimentos, que, por sua vez, se estendem na gestão dos seus negócios. As experiências de sucesso e insucesso, a observação da atuação de outros empreendedores e as várias fontes de relacionamentos são as principais práticas que fundamentam a aprendizagem do empreendedor. Esta aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu”. (ZAMPIER, 2010).

A autora destaca ainda que a aprendizagem é considerada primordial para o processo de desenvolvimento empreendedor, sendo também necessário entender como ocorre aprendizagem empreendedora para elaborar programas de educação e treinamento que auxiliem no desenvolvimento dos empreendedores e dos seus negócios.

Lucena (2006) pesquisou dez empreendedores de MPE's do setor do varejo de vestuário de Florianópolis/SC com o objetivo de entender como esses empreendedores aprendem. Observou que os empresários aprendiam por intermédio de: a) relacionamentos sociais (familiares, amigos e profissionais da área gerencial de outras empresas); b) exercício de atividades profissionais; c) eventos como feiras de vestuário e desfiles de moda; d) mídia; e) programas de treinamento e educação; e f) desempenho e reflexão sobre o trabalho diário.

Lucena (2007) publicou outro estudo junto aos gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor varejista de vestuário da cidade de Florianópolis, no qual identificou os seguintes fatores que motivavam a aprendizagem: a) enfrentar seus concorrentes e superar determinadas situações de negócios adversas, tendo em vista que sentiam a necessidade de adquirir certas habilidades e conhecimentos; b) algumas casualidades na vida dos participantes que influenciaram no desenvolvimento de suas carreiras profissionais, tais como: desemprego, acontecimentos envolvendo familiares, mudanças no ambiente de competição do varejo, abertura de lojas, surgimento de oportunidades de negócio; c) as recompensas obtidas; e d) situações de competição acirrada ou de dificuldade econômica.

Didier e Lucena (2008b) tiveram por objetivo compreender como os gerentes da área de hospedagem aprendem em seu contexto prático-social. Observaram que os empreendedores aprendem por meio da observação, da interação com profissionais mais experientes (socio-proprietários, diretores, gerentes, consultores) e interação com os subordinados. Os autores perceberam, ainda, que as empresas se legitimam pela relação de confiança (respeitando os funcionários, ouvindo suas opiniões, comunicando-se de forma clara, aprendendo a gerenciar e motivar pessoas) e pelo conhecimento da prática profissional (atuando em cargos operacionais antes de assumir a gerência e executando atividades operacionais)

Portanto, percebe-se de fato que a aprendizagem empreendedora é um moto *continuum* e experiencial, em constante evolução por causa da interação e relacionamento entre as pessoas, por meio do exercício das atividades profissionais, da participação em feiras e eventos, da observação mútua na execução de cada função, na relação de confiança e/ou desconfiança entre os membros, sem mencionar a reflexão sobre o desempenho de cada *stakeholders* e/ou organização para validar se estão no caminho certo para se atingir a estratégia de curto, médio e longo prazo. Desta forma, no próximo tópico, haverá o aprofundamento de como funciona a aprendizagem empreendedora.

2.2.2.1 Modelo de Aprendizagem Empreendedora

Em seu estudo, Zampier (2010) cita que aprendizagem empreendedora é

Um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-lo, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências [...]. Boa parte do aprendido é alcançada através das ações, ou seja, na prática [...], de forma experiencial [...] e advém das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos [...].

Politis (2005) destaca o fato de que a aprendizagem empreendedora é um *continuum*, mas que tem pouco esforço para distinguir entre “experiência empreendedora” e “conhecimento empreendedor”. Assim, o seu objetivo foi distinguir a experiência empreendedora do conhecimento adquirido pela experiência, ou seja, a experiência pode ser adquirida por meio da participação da criação de um empreendimento e o conhecimento adquirido nesta experiência.

Com base nesta perspectiva, Politis (2005) declara que esta abordagem pode estar alinhada com o estudo de Kolb (1984), que enfatiza as duas dimensões do modelo da aprendizagem experiencial (Quadro 1): capturar (no sentido de experimentar, referido como experiências dos empreendedores) e transformar (conhecimento adquirido pela experiência, referido como conhecimento empreendedor).

Processo de aprendizagem	Kolb (1984)	Politis (2005)
Capturar	Experimentar	Experiências de carreira empreendedora
Transformar	Conhecimento adquirido pela experiência	Conhecimento Empreendedor

Quadro 1 – O paralelo entre os modelos de Kolb (1984) e Politis (2005)

Fonte: Adaptado de Politis (2005).

Zampier (2011) argumenta que a experiência [...] “é importante para a aprendizagem empreendedora, pois os conhecimentos advêm dessas experiências e influenciam as escolhas estratégicas feitas pelos empreendedores nos seus novos negócios”. Com o objetivo de entender a aprendizagem empreendedora, destaca-se o modelo de Politis (2005), por meio da Figura 2.

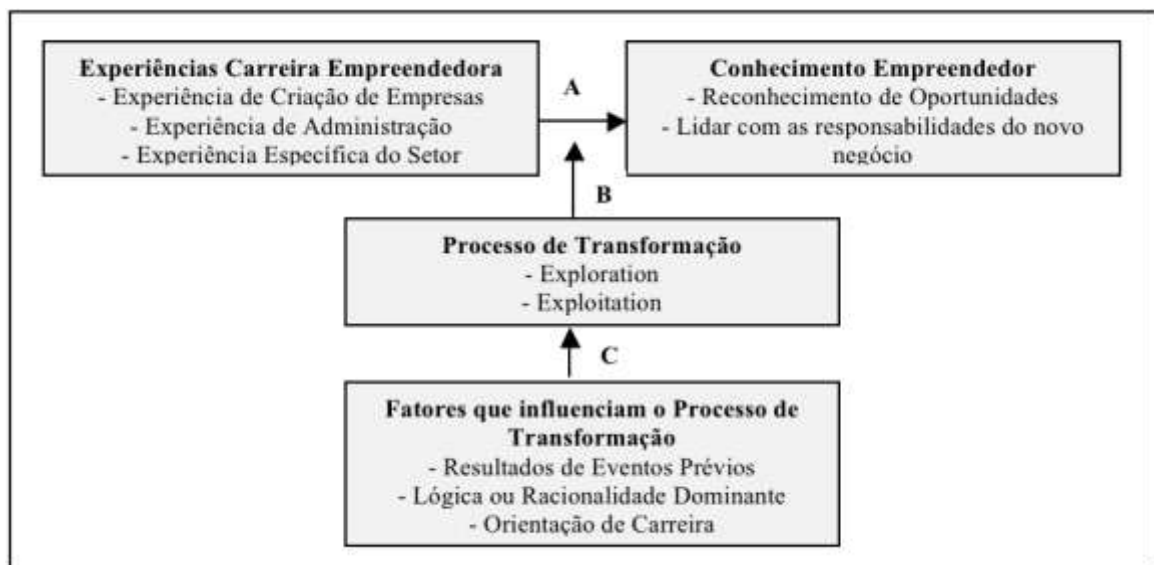


Figura 2 – Modelo de Aprendizagem Empreendedora

Fonte: Adaptada de Politis (2005).

O modelo estruturado por Politis (2005) destaca, como se pode observar, quatro componentes fundamentais: experiências de carreira empreendedora, conhecimento empreendedor, processo de transformação e os fatores que influenciam a transformação.

A ideia central do modelo consiste em analisar como os empreendedores, por meio de suas experiências, desenvolvem habilidades e conhecimento empreendedor que os habilita a reconhecer e agir nas oportunidades e a organizar e administrar novos empreendimentos, além de delatar como desenvolvem o conhecimento empreendedor que indiretamente impacta no desempenho de um negócio posterior.

Segundo Zampier (2010, p.79), “além de já ter sido validado por diversos estudos empíricos, é o que melhor atende [...] por evidenciar um processo de transformação de experiência em conhecimento”.

Os componentes do modelo de Politis (2005) serão descritos na sequência:

Primeiro componente - as experiências da carreira empreendedora, cuja literatura parece sugerir pelo menos três tipos de experiência de carreira associadas à aprendizagem empreendedora: as experiências na criação de empresas, de administração de empreendimentos e específica do setor de mercado.

Experiência na criação de empresas: Politis (2005) cita que o conhecimento prévio na criação de negócios fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre as oportunidades do empreendimento num ambiente de pressão e incerteza. A autora destaca que algumas informações e conhecimentos podem ser aprendidos com a educação, mas a exploração de oportunidades e o lidar com a responsabilidade de um novo empreendimento somente são aprendidas pela experiência.

Experiência de administração: Politis (2005) destaca existir uma relação positiva entre os vários anos de experiência em gestão do fundador com o novo empreendimento, ou seja, os empreendimentos de sucesso são relativos à ampla experiência do gestor, por sua vez o de insucesso à estreita experiência. Segundo a autora, a experiência prévia em gestão fornece o treinamento necessário para muitas habilidades necessárias: a lida com a compra e venda, negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, organização e comunicação.

Experiência específica do setor: Politis (2005) descreve que pessoas com experiência prévia com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm muitas vezes melhor compreensão de como atender as demandas deste mercado. Ela descreve que as experiências em situações semelhantes, muitas vezes, servem como base para experiência e conhecimentos empreendedores.

O segundo componente é o conhecimento empreendedor - Politis (2005) cita em seu estudo que, quando se fala em aprendizagem no conceito do empreendedorismo, os estudos destacam apenas os seguintes pontos: aprender a reconhecer e atuar nas oportunidades; e aprender a superar os obstáculos tradicionais ao organizar e gerir novos empreendimentos.

Segundo Politis (2005), o resultado da aprendizagem empreendedora (conhecimento empreendedor) enseja dois distintos pontos: o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidades e o aumento da eficácia em lidar com as responsabilidades de novo negócio.

Reconhecimento de oportunidades: a autora descreve que, para haver o reconhecimento de oportunidades, faz-se necessário que a pessoa já tenha o conhecimento empreendedor, desenvolvido em suas experiências de carreira empreendedora. Em resumo, atuar nas oportunidades não pode ocorrer sem o reconhecimento prévio da oportunidade e este foi desenvolvido pelas suas experiências com negócios.

A autora cita vários estudiosos (HUDSON; MCARTHUR, 1994; RONSTADT, 1988; SHEPHERD *et al.*, 2000; STARR; BYGRAVE, 1992), informavam de que os empresários experientes adquirem conhecimentos valiosos sobre contatos relevantes, fornecedores confiáveis, mercados viáveis, disponibilidade de produtos e recursos competitivos para aumentar a sua capacidade de apreender a identificar oportunidades empresariais. A autora destaca que dois fatores influenciam no reconhecimento de oportunidades: a posse da informação prévia (as lições aprendidas pelos empreendedores pelas suas experiências) para reconhecer a oportunidade, ou seja, seu estoque de informação, e as propriedades cognitivas necessárias para valorizar a oportunidade, que é a sua capacidade de identificar novas relações meios e fins como resposta à mudança específica, pois, mesmo que uma pessoa tenha a informação prévia necessária para identificar ou criar uma oportunidade, poderia falhar por causa da sua incapacidade de ver o potencial das novas relações meios e fins, ou seja, de perceber o valor das novas informações e aplicá-las a novos fins comerciais.

A capacidade do empreendedor de lidar com a responsabilidade do novo negócio é outro resultado da aprendizagem empreendedora. Politis (2005) destaca que as experiências anteriores poderão levar a um maior conjunto personalizado de benefícios, como habilidades em negócios relevantes, acesso às redes sociais e de negócios, e uma reputação consolidada de negócios, que podem ser aproveitados em empreendimentos subsequentes. Assim, pode-se afirmar que a experiência fornece aos empreendedores a oportunidade de aumentar a sua

capacidade de lidar com as responsabilidades das novidades e aprender conhecimentos que podem ser facilmente redistribuídos em outros empreendimentos, proporcionando-lhes, assim, a possibilidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com maior sucesso.

Politis (2005) conclui este componente da aprendizagem empreendedora com as seguintes proposições: a) a experiência de carreira de um empreendedor, em termos de criação de um negócio e de gestão, e a experiência específica de um setor estão positivamente relacionados com o desenvolvimento do conhecimento empreendedor; b) a experiência de carreira mais eficaz é o empreendedor reconhecer e agir sobre oportunidades empresariais; e c) é fundamental saber lidar com as responsabilidades de novos negócios.

O terceiro componente do modelo da aprendizagem empreendedora de Politis (2005) é a transformação. Para ela, a aprendizagem empreendedora é mostrada como processo experiencial, ou seja, a experiência de um empreendedor é transformada em conhecimento, que, por sua vez, pode servir como balizador na escolha de outras experiências. A autora alerta para o fato de que as experiências de carreira empreendedora não levam diretamente à aquisição de conhecimento empreendedor:

O ganho de novas experiências no desenvolvimento de novos conhecimentos pode, sim, ser descrito como um processo onde as experiências são transformadas em conhecimento adquirido pela experiência (Kolb, 1984). A percepção (apreensão) de uma simples experiência anterior não é o suficiente para a aprendizagem empreendedora acontecer, pois exige que algo seja feito com ele.

Politis (2005) expressa que o objetivo deste componente - transformação - é ajudar a responder como os empreendedores transformam as suas experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor. E informa que a transformação da experiência em conhecimento empreendedor tem duas vertentes - *exploitation e exploration* - conforme demonstra o Quadro 2:

Processo de Transformação	Descrição
<i>Exploitation</i>	Exploração do conhecimento pré-existente, onde a atenção dos empreendedores se concentra sobre o que trabalhou bem no passado, um comportamento estável;
<i>Exploration</i>	Exploração de novas possibilidades, cuja experimentação serve como importante técnica de aprendizagem. A mudança de comportamento torna-se o estado dominante.

Quadro 2 – Terceiro componente do modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005)

Fonte: Adaptado de Politis (2005).

Politis (2005) destaca o fato de que dois empreendedores com a mesma quantidade de experiência podem ter desenvolvido tipos diferentes de conhecimentos empreendedores, dependendo do seu modo predominante de transformação (*Exploitation* - experiências preexistentes e *Exploration* - novas experiências).

A pessoa com o modo de transformação *exploitation* utiliza conhecimentos preexistentes e desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades. Já aquele que utiliza o modo *exploration* como predominante parece favorecer o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (POLITIS, 2005).

São três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor (POLITIS, 2005): resultados de eventos prévios, lógica ou racionalidade dominante e a orientação de carreira.

O primeiro fator, resultado de eventos prévios: que se dividem entre os eventos anteriores de sucesso e insucesso. Os eventos anteriores de sucesso são utilizados pelo empreendedor em novos empreendimentos; quando faz isso, entrega o modo de transformação *exploitation*. Já em relação aos eventos anteriores de insucesso, alguns autores destacam que as falhas proporcionam aos empresários um pré-requisito essencial para a aprendizagem. A falha significa algo imprevisível e, com a sua análise, pode-se ter parâmetros para o enfrentamento de incerteza nos negócios. A falha força o empreendedor a perseguir outras formas de fazer as coisas. Assim, quando o empreendedor utiliza os eventos de insucesso, ele usa o modo de transformação *exploration*.

Politis (2005) conclui este tópico, destacando os seguintes pontos: o resultado de eventos anteriores está relacionado como o modo de transformar uma experiência em conhecimento; quanto maior o grau de falhas empresariais, maior o grau do modo *exploration* de transformar uma experiência em conhecimento; e quanto maior o grau de sucessos empresariais, maior o grau do modo *exploitation* de transformar uma experiência em conhecimento.

O segundo fator, a lógica ou racionalidade dominante, é um aspecto que impacta nos modos como os empreendedores transformam uma experiência em conhecimento. A lógica ou raciocínio dominante na tomada de decisões econômicas pode ser de dois tipos: causal e eficaz.

O raciocínio causal utiliza técnicas de análise e estimativa para estudar e explorar mercados em curso e latentes. Já o raciocínio eficaz aplica síntese e imaginação para criar mercados que não existiam. O raciocínio eficaz é, portanto, um processo que se baseia na

lógica de controle, enquanto o raciocínio causal se arrima principalmente, na lógica de previsão. Apesar das diferenças, todavia, tanto o causal como o eficaz integram o raciocínio, pois é possível, simultaneamente, ocorrer sobreposição e entrelaçamento, nos contextos diversos de decisões e ações (SARASVATHY, 2001).

Politis (2005) conclui explicando, que a racionalidade dominante está relacionada com o modo de transformar a experiência em conhecimento. No raciocínio causal, quanto maior for o grau de um modo *exploitation* (experiências preexistentes), maior é a transformação da experiência em conhecimento e, quanto maior o grau do raciocínio eficaz, maior o grau do modo *exploration* (novas experiências).

No que concerne ao terceiro e último fator, a orientação de uma carreira de um empreendedor, Politis (2005) cita que pesquisas (KATZ, 1994; KOLVEREID; BULLVÅG, 1993; ROSA, 1998; WESTHEAD; WRIGHT, 1998) mostraram que empreendedores compõem grupos heterogêneos de componentes com características e motivações de carreira distintas.

Assim, pode-se esperar que empreendedores com tipos diferentes de motivações de carreira podem buscar outros tipos de eventos empresariais e, por sua vez, situações de aprendizagem diversas (POLITIS, 2005).

Schein (1987) cita que, quando as pessoas têm concepções e motivações de carreira diversas, possuem “âncoras de carreira” distintas. Existem quatro conceitos de carreira - linear, especialista, espiral e transitória.

A carreira linear compreende empreendedores motivados por oportunidades de fazer coisas importantes. O poder e a realização constituem os motivos principais para a escolha desta carreira. A carreira especialista reúne empresários que se especializam, desenvolvendo e aperfeiçoando os seus conhecimentos dentro de uma especialidade. A carreira espiral detém empreendedores que optam por esta carreira tendem a explorar novas atividades relacionadas com as anteriores; a criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais por esta carreira. Na carreira transitória os empreendedores que focam neste tipo de carreira buscam mudanças frequentes, variedades de independência que favoreçam novos projetos, buscando diferentes desafios e aprender algo novo.

Na perspectiva de Politis (2005), a orientação da carreira de um empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento.

Os empreendedores com os tipos de carreira linear e especialista tendem a ter maior grau de exploração dos conhecimentos preexistentes. Assim, o foco é no modo de transformação *exploitation*, o de transformar uma experiência preexistente em conhecimento.

Já os que buscam a carreira espiral e transitória podem focar no modo de exploração *exploration*, que transforma uma nova experiência em conhecimento; e pode ser esperado para favorecer novos projetos empresariais a fim de procurar novos desafios e aprender algo novo.

Politis (2005) conclui este tópico, conforme se pode atestar no Quadro 3, afirmando que a orientação da carreira do empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento. Empreendedores com orientação de carreira espiral e transitória, em maior medida, têm o foco em um modo de exploração *exploration*. Os empreendedores que têm a orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation*.

Processo de Transformação	Estilo	Lógica	Características	Motivação	Competências	Forma de Aprendizagem
<i>Exploitation</i> de conhecimentos pré-existentes	Linear	Causação	Progressão hierárquica dentro da carreira	Oportunidade de fazer coisas importantes	Eficiência, competitividade e liderança	Rotina
	Especialista		Vida longa numa ocupação específica	Realização, Prestígio e Conhecimento Especializado	Qualidade, compromisso e especialização	Esforço, Especialização e Conhecimento passado
<i>Exploration</i> de novas possibilidades	Espiral	Efetuação	Movimentação de áreas ocupacionais e especialidades	Criatividade e Desenvolvimento Pessoal	Criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas	Explorando novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio
	Transitória		Independência e desafios	Variedade e Independência	Adaptação, rapidez e network	Novas experiências

Quadro 3 – Orientação de Carreira de um Empreendedor

Fonte: Adaptado de Politis (2005).

Resumindo, percebe-se que os empreendedores com o estilo de carreiras linear ou especialista que utilizam a transformação de experiência *exploitation*, ou seja, utilizam os conhecimentos preexistentes, juntamente com a lógica de decisão econômica predominante na causação, podem chegar a eficientes estratégias competitivas para explorar os mercados. Já os empreendedores que utilizam o estilo de carreira espiral ou transitório, que empregam a transformação *exploration* como predominante, buscam novas possibilidades, variações; espera-se que utilizem a lógica de decisão econômica efetuação, para desenvolver novos empreendimentos e/ou mercados.

2.2.2.2 Estudos com o Modelo de Politis

Em 2005, Politis e Gabrielsson realizaram uma pesquisa de levantamento com uma amostra de 985 participantes que iniciaram negócios no período de 1998 a 2003. Desse total, conseguiram 291 respostas válidas. De acordo com Zampier (2010), esse estudo mensurou o grau de *exploration* (busca por variação) e do *exploitation* (busca por eficiência e desempenho). Resta confirmado, assim, o pressuposto de que os empreendedores altamente explorativos e alerta, provavelmente, também são mais eficazes em reconhecer e atuar em oportunidades de negócios. Experiências prévias em gestão de pequenos negócios e experiências variadas da gestão parecem munir as pessoas com habilidades que o ajudam a encarar as responsabilidades na instituição de negócios.

O mesmo instrumento aplicado por Politis e Gabrielsson, em 2005, para examinar a influência da experiência empreendedora prévia de carreira e os motivos pelos quais os empreendedores preferem determinado modo de tomada de decisão, fora novamente utilizado em 2006. Com base nos dois modos de tomar decisões, pautados na lógica de causação e efetuação, comentam que a literatura sugere três tipos de experiências que podem ter influência na tomada de decisão dos empreendedores, quais sejam: experiência em criar negócios; experiência em administrar pequenos negócios; e experiência em gestão de grandes negócios. Os resultados da pesquisa empírica demonstraram que empreendedores com experiência em gestão de pequenos negócios e com estilo de carreira linear ou especialista têm uma grande preferência pelo modo de tomada de decisão causal, e que aqueles com experiência prévia em gestão de grandes empresas e estilo de carreira espiral ou transitória escolhem em geral o modo de efetuação da tomada de decisão.

Politis (2008) efetuou uma pesquisa cujo pressuposto foi o de que os empreendedores desenvolvem certas habilidades, preferências e atitudes por meio do seu envolvimento em vários processos de criação de negócios. Assim, seu estudo exploratório visou a entender o papel da experiência empreendedora em criação de negócios, como um recurso essencial de aprendizagem no processo empreendedor. Os resultados demonstraram que a experiência prévia à criação de negócios também influencia os aspectos relacionados às habilidades, preferências e atitudes dos empreendedores em decurso de criação de empreendimentos. A experiência pode ser um recurso estratégico de aprendizagem e de entendimento de métodos e princípios para se organizar outras empresas em novos contextos, onde a criação pareça desordenada, complexa e pressionada pelo tempo. Os resultados da experiência em criação de negócios podem ser valiosos para saber como empreendedores

experientes desenvolvem durante o tempo a preferência pela tomada de decisão com racionalidade de efetuação. Os experientes empreendedores mostram atitudes mais positivas em relação ao fracasso do que os iniciantes, quando se considera o fracasso como fonte essencial e valiosa para a aprendizagem. Empreendedores experientes e iniciantes diferem entre a várias dimensões de suas habilidades para enfrentar desafios relacionados à criação de negócios - suas escolhas pela racionalidade efetiva na tomada de decisão e atitudes em relação ao fracasso na criação de negócios.

O modelo de Politis (2005) fora utilizado como base para o estudo de Huovinen e Tihula (2009), cujo objetivo foi examinar a aprendizagem empreendedora no contexto de empreendedorismo de *portfólio* e esclarecer como é possível administrar várias empresas ao mesmo tempo. Realizaram uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso simples e único, onde o fenômeno foi analisado por meio do aspecto da aprendizagem empreendedora, que auxiliou a explorar como o conhecimento empreendedor é desenvolvido. Os resultados expuseram que o desenvolvimento do conhecimento empreendedor é influenciado pelos desafios, sucessos e fracassos, obtidos durante a trajetória da carreira empreendedora. Os autores realçam a ideia de que o fracasso pode ampliar a habilidade do empreendedor e ajudá-lo a desenvolver negócios no futuro. Nesse estudo um dos empreendedores aponta que os imprevistos críticos e o insucesso podem ter uma influência positiva na aprendizagem empreendedora, pois, segundo ele, as melhores experiências de aprendizagem foram quando faliu a empresa nos anos 1990 e outros eventos de sucesso referente ao crescimento e às estratégias de aquisições e negociações com investidores.

Para cumprir o objetivo de identificar as competências empreendedoras dos proprietários/dirigentes de instituições particulares da cidade de Curitiba, Zampier (2010) utilizou como referência as competências de oportunidades e de administração do modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000) e o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), que foram explicitados em seção anterior deste relatório de pesquisa.

Zampier (2011) constata em seus estudos que,

Considerando o pressuposto de que as competências consistem no resultado do processo de aprendizagem empreendedora e podem ser mais bem compreendidas por meio da análise das experiências e conhecimentos do empreendedor, entende-se que as competências de oportunidade e administrativas (MAN; LAU, 2000) resultam do processo de transformação de experiências da carreira do empreendedor em conhecimento do empreendedor (POLITIS, 2005). É importante destacar que, independentemente do modo de transformação da experiência em conhecimento empreendedor, haverá fatores que influenciarão esse processo; entre os quais Politis (2005) destaca os resultados obtidos anteriormente pelo empreendedor, seus sucessos ou insucessos, sua lógica dominante e sua orientação de carreira.

Assim, como se percebe, há um consenso entre os autores na ideia de que, para o desenvolvimento das competências, existe ainda um processo de aprendizagem a elas vinculado. Portanto, para fins deste estudo, entenda-se a competência como o resultado do que a pessoa aprendeu e a como o processo ou meio pelo qual se adquire a competência. Assim, no próximo tópico aprofundaremos o estudo sobre competência empreendedora.

2.3 Competência

Como ensinam Fleury e Fleury (2001), no senso comum, competência significa designar uma pessoa qualificada para alguma coisa. Os debates sobre competência se iniciaram nos Estados Unidos com a publicação de David MacClelland, em 1973, por meio do paper *Testing for Competence Rather than Intelligence*, que define competência como característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com o desempenho superior à realização de uma tarefa ou em determinada situação. Pensado como a reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes, o conceito busca circunscrever um conjunto de capacidades humanas. Antes, os modelos taylorista e fordista tinham como referencial trabalhar a relação profissional: pessoa – organização por meio da qualificação, que era igualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos que eram certificados pelo sistema educacional (QUADRO 4).

Autores	Definição
McClelland (1993)	A competência é uma característica individual apta a promover um desempenho superior na realização de uma atividade e que atua como referência a outros indivíduos para se atingir os mesmos resultados.
Boyatzis (1982),	Competência se trata de um conjunto de características e traços individuais que promovem um desempenho superior no trabalho.
Parry (1996)	As características individuais se referem aos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais para que o indivíduo possa atingir os resultados almejados.

Quadro 4 – Conceito de competência - Escola Americana

Fonte: Adaptado de Fonseca *et al.* (2011).

Na década de 1990, a Escola Francesa mudou o foco de qualificação vinculado à função para a ideia de competência (Quadro 5), associada à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, valorização da aprendizagem e do autodesenvolvimento. O conceito de competência assume, dessa forma, papel de decisão, influência e participação nas questões estratégicas da empresa, quando se refere à capacidade das pessoas de assumirem iniciativas e irem além das atividades prescritas (BUNDCHEN *et al.*, 2011).

Autores	Definição
Zarifian (2001)	Competência se refere à capacidade que o indivíduo possui para lidar com situações em constantes mudanças.
Le Boterf (2003)	Competência surge na ação. Trata-se da aplicação do conhecimento na prática em uma determinada situação.
Sandberg (2000)	Competência surge a partir do momento em que o trabalhador atribui significado para o trabalho em sua experiência vivencial.
Cheetam e Chivers (2000)	Apresentaram uma visão holística e sistêmica sobre o conceito de competências. É composto por quatro competências essenciais ou competências-chave: (1) cognitiva: possuir conhecimento e como saber utilizá-lo; (2) funcional: habilidade para realizar uma atividade e alcançar um determinado resultado; (3) comportamental: refere-se ao comportamento adequado que deverá ser adotado em situações de trabalho; (4) ética: saber julgar de maneira adequada as diferentes situações de trabalho.

Quadro 5 – Conceito de competência - Escola Europeia

Fonte: Adaptado de Fonseca *et al.* (2011).

Entre os conceitos expressos, percebe-se que existe um alinhamento no sentido do que venha a ser competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Recentemente, as organizações incluíram um item nesta composição, que é o resultado, ou seja, competente é o profissional que entrega o resultado positivo.

2.3.1 Competência Empreendedora

Na compreensão de Zampier (2012), quando transportado para o campo do empreendedorismo, o conceito de competência assume outras conotações.

Consoante alcançou Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Para eles, as ações empreendedoras, como senso de identificação de oportunidades, capacidade de relacionamento em rede, habilidades conceituais, capacidade da gestão, facilidade de leitura, posicionamento em realidades conjunturais e comprometimento com interesses individuais e da organização estão associadas com o conceito de competências.

Após todo um levantamento sobre competência e competência empreendedora, Zampier (2010) opta por considerar:

Competências empreendedoras como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangíveis e intangíveis, para a sociedade (ZAMPIER, 2010).

Para Man e Lau (2000), a competitividade nas micro e pequenas empresas (MPE) encontra-se intensamente influenciada pelas competências do empreendedor. Como tal

pressuposição, os autores realizaram diversos estudos empíricos de 1993 a 1999, que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas, conforme descrito no QUADRO 6.

Áreas de Competências	Foco Comportamental
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Quadro 6 – Áreas de competências e seus focos comportamentais

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000).

Esta tipologia ou modelo possibilitou a identificação, por parte dos pesquisadores, das competências necessárias de conhecimentos, habilidades e atitudes, no desenvolvimento das atividades empresariais.

Na pesquisa sobre competências empreendedoras de gerentes/proprietários de pequenas e médias empresas do setor de serviço de Hong Kong, Man e Lau (2000), que estruturaram as seis áreas de competências (de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento), identificaram o fato de que os comportamentos são observáveis e condicionantes da capacidade de realização de ações estratégicas e de expansão empresarial.

No Quadro 7 os comportamentos estão organizados por área de competência, pois, segundo Man *et al.* (2002), a influência do fator humano, considerando a abordagem da competência, é vista da perspectiva comportamental ou do processo.

Area de Competência	Componentes Comportamentais
Oportunidade	Identificar - oportunidades de negócios e lacunas de mercado;
	Avaliar - mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado;
	Buscar - pesquisar oportunidades através de pesquisa de mercado/marketing.
Relacionamento	Construir e manter redes de relacionamentos;
	Utilizar-se das redes de relacionamentos;
	Expor suas habilidades à mídia para construir imagem;
	Comunicar - efetivamente e eficientemente;
	Negociar - com sócios ou parceiros;
	Administrar conflitos - evitar e resolver os conflitos;
	Construir consenso com os parceiros de negócios.
Conceituais	Pensar intuitivamente;
	Ver por ângulos diferentes - observar, analisar e avaliar de forma subjetiva;
	Inovar - diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias;
	Avaliar riscos.
Administrativa	Planejar as operações e utilização de recursos;
	Adquirir e usar recursos de forma eficiente;
	Liderar empregados;
	Motivar empregados para atingirem as metas;
	Delegar responsabilidades para profissionais capacitados;
	Controlar.
Estratégica	Ter visão abrangente e de longo prazo;
	Estabelecer e avaliar metas;
	Fazer uso dos recursos e capacidades da empresa;
	Realizar mudanças estratégicas;
	Definir e avaliar posicionamento em um nicho de mercado;
	Executar as metas estabelecidas;
	Usar táticas frente aos clientes e competidores;
	Estimar a viabilidade financeira na implementação da estratégia;
	Monitorar os resultados da implementação das estratégias.
Comprometimento	Manter o compromisso com o negócio;
	Comprometer-se com metas de longo prazo;
	Dedicar-se ao trabalho;
	Ser responsável pela atuação dos empregados;
	Comprometer-se com crenças e valores;
	Comprometer-se com os próprios interesses;
	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.

Quadro 7 – Competências empreendedoras

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000).

Zampier (2010, p. 44) cita, em seu trabalho, o fato de que que várias pesquisas científicas nacionais utilizaram o modelo de Man e Lau (2000) como maduro e validado. Assim, a autora definiu a utilização desta tipologia, e destaca: “estes estudos permitiram também constatar que o desenvolvimento das competências, embora diferenciadas nos diversos setores, está associado a um processo de aprendizagem”.

Continua a autora:

Segundo Barini Filho (2008), existe um processo educacional que suporta a formação de empreendedores. Assim, a aprendizagem representa o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu.

Portanto, a competência resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer aprendizagem.

Com base no levantamento sobre competência empreendedora, Bitencourt (2005) descreve:

Competências e aprendizagem são, portanto, abordagens complementares, pois, para que haja desenvolvimento da aprendizagem, é preciso repensar as competências das pessoas, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento das competências é baseado num processo contínuo de aprendizagem, criando um círculo virtuoso. Afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, constituindo-se esta de um processo necessário para aquisição de competências. Portanto, a mesma ênfase encontrada no potencial explicativo dos estudos, que conectam as categorias de aprendizagem e competências na literatura de nível individual e organizacional, tem sido dada na literatura de empreendedorismo, ainda que mais incipiente.

Assim, os modelos escolhidos para este ensaio já foram validados por diversas pesquisas empíricas, quer sejam nacionais ou internacionais, e são os que melhor cobrem as especificações de competências empreendedoras e de aprendizagem empreendedora, o que servirá de base para atender ao objetivo geral e específico deste relatório de investigação científica. pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, por meio de especificação do tipo investigativo, universo e amostra do estudo e os processos de coleta e tratamento de dados.

3.1 Tipo da Pesquisa

Para este trabalho, será adotado o paradigma qualitativo, pois, segundo Collis e Hussey (2005), este se interessa por compreender o comportamento humano com base na estrutura de referência dos participantes. A pesquisa qualitativa enfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana, focando o significado e não a mensuração dos fenômenos sociais. As características deste paradigma são: tender a produzir dados qualitativos; usar amostras pequenas; interessar-se pela geração de teorias; buscar dados subjetivos de pleno significado; localização natural; confiabilidade baixa; validade alta; generalização de um cenário para outro (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Como tipo de pesquisa, Collis e Hussey (2005) utilizam a classificação de acordo com o seu objetivo: exploratória, descritiva analítica e preditiva. Quanto ao objetivo, esta pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo descrever os comportamentos dos fenômenos, por meio da avaliação e relato das características do problema focalizado.

Está classificado como tipo de pesquisa descritiva, pois tem como objetivo descrever o papel do processo de aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras, como também descrever como as competências empreendedoras se configuram no exercício da função do gestor de TI, e, por sua vez, o entendimento deste fenômeno ajudará na aplicação prática dos pontos relevantes do trabalho.

3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa é composto pelos gestores de TI das empresas cearenses participantes do Prêmio Delmiro Gouveia – edição 2012.

O Prêmio Delmiro Gouveia foi criado no ano de 2001, por meio da parceria do Grupo de Comunicação O Povo e da extinta Bolsa de Valores Regional do Ceará, com o objetivo de destacar a competência das organizações cearenses nos setores econômico e social.

Após avaliação das documentações econômicas e sociais, as empresas são classificadas nas seguintes categorias: as maiores em faturamento, as melhores em desempenho econômico-financeiro (com faturamento acima de R\$ 90 milhões); as melhores em desempenho econômico-financeiro (com faturamento até R\$ 90 milhões); as melhores em desempenho social (com faturamento acima de R\$ 90 milhões); e as melhores em desempenho social (com faturamento até R\$ 90 milhões). Na mesma cerimônia, são entregues os prêmios para as micros e pequenas empresas do destaque SEBRAE e para os contabilistas que se destacaram pela elaboração das peças contábeis analisadas (REVISTA DELMIRO ECONOMIA & NEGÓCIOS, 2012).

No anexo A, destacam-se as 100 maiores empresas classificadas pelo Prêmio Delmiro Gouveia, que servirá de amostra para a referida pesquisa. Além disso, no anexo B, constam os principais termos e conceitos técnicos utilizados na definição das maiores e melhores do Prêmio Delmiro Gouveia.

A amostra é composta de dez gestores de TI (APÊNDICE B), com formação em tecnologia, pós-graduação em gestão de projetos, de negócios e de TI. Participam de segmentos de mercados estratégicos, em empresas de médio e grande porte, com tempo médio de dez anos de experiência na função.

A escolha da amostra decorreu de forma aleatória, com base na facilidade de nosso acesso aos gestores de TI e na disponibilidade de tempo destes. Por sua vez, a qualidade de amostra é relevante, em decorrência da formação acadêmica dos entrevistados, tempo médio de dez anos de experiências na função, levando em consideração o fato de que a ciência da Tecnologia da Informação é relativamente nova, pois o começo do seu avanço se deu nos anos 1980, com o surgimento da microinformática, e em 1995, com a internet e o sistemas da gestão integrada (ERP).

3.3 Coleta de Dados

Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se o método da entrevista em que o pesquisador se posicionou como observador não participante, sendo utilizado um questionário semiestruturado (Apêndice A), com acompanhamento de um gravador, para registrar todas as respostas. Os entrevistados foram notificados da utilização deste instrumento no início da entrevista e informados da importância dele para a confiabilidade dos dados. Toda esta etapa se realizou no período de 19/01/2013 a 17/03/2014.

As perguntas foram formuladas com base no referencial teórico do modelo de competências empreendedoras, de Man e Lau (2000), e da aprendizagem empreendedora, de Politis (2005), alinhados com os objetivos específicos deste projeto.

O questionário foi estruturado em dois grupos: o primeiro relativo a dados sociodemográficos do entrevistado e da empresa, e o segundo referente aos objetivos da pesquisa.

Perguntas	Objetivos específicos	Objetivo do grupo de perguntas
1º	-	Dados demográficos do entrevistado e da empresa
2º	1º	Obter informações sobre a influência das experiências de carreira empreendedora no processo de aprendizagem empreendedora.
	2º	Conseguir informações do entrevistado sobre como se caracteriza o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora no processo de aprendizagem empreendedora e os fatores que influenciam neste processo de transformação.
	3º	Coletar informações específicas sobre como as competências empreendedoras se configuram no exercício da função do gestor de TI.

Quadro 8 – Grupo de perguntas da pesquisa.

Fonte: Adaptação própria.

Uma ação prévia à realização das entrevistas foi entrar em contato, por telefone, com o gestor de TI de cada empresa, reservar a data e horário, na sequência, enviar correspondência eletrônica, para registrar o contato, e confirmar solicitação da agenda para a entrevista.

3.4 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados, foram empregados na pesquisa o método de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, e o método formal para a análise de dados qualitativos que, de forma sistemática, converte texto em variáveis numéricas, ou unidade de código, que serve de base para a análise quantitativa de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Bardin (1977) explica:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A autora complementa citando que a análise de conteúdo pode ser entendida com uma análise dos significados.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência (ou dedução lógica) de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), sobre o

emissor da mensagem ou sobre o seu meio. A inferência é um processo intermediário da descrição do texto com a interpretação ou a significação (concedida sobre as suas características), que pode recorrer a indicadores quantitativos ou não. Entenda-se por inferência a operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras (BARDIN, 1977).

A autora descreve que a Análise de Conteúdo visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica e outras, por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstituídos com arrimo numa amostra de mensagens particulares. Para definir estes indicadores, faz-se necessário antes definir a unidade de registro, que serve de base para codificar e categorizar o texto da mensagem, que, por sua vez, poderá aplicar o método da contagem frequencial. A unidade de contexto, além de ser superior, é utilizada para compreender melhor a codificação e a significação da unidade de registro.

Assim, a natureza da Análise de Conteúdo aplicada foi a temática, que, segundo Bardin (1977), consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e a frequência de aparição, as quais podem significar alguma coisa para o objetivo específico escolhido. A autora ensina que o tema é “geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas às questões abertas, às entrevistas individuais ou de grupo [...] podem ser e são, frequentemente, analisadas tendo o tema por base”.

Na realização da Análise de Conteúdo, três etapas cronológicas estarão seguidas - a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A pré-análise, que consistiu na definição e aplicação de técnicas para a organização, possui três etapas: a escolha dos documentos que servirão de base para o exame, os quais estão ligados aos objetivos, a formulação das hipóteses/pressupostos e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final, a serem constituídos com estas hipóteses. No caso da pesquisa, esta etapa consiste nas definições dos objetivos do referencial teórico, definição das categorias de análise e roteiro da entrevista.

Na preparação do material, realizamos a transcrição, a organização, a ordenação e a classificação das entrevistas, por entrevistado. Em seguida, foi feita a codificação dos textos, como premissa para o tratamento eletrônico utilizado no polo exploração do material.

Na etapa exploração do material, foi realizado o estudo detalhado do material, orientado pelas hipóteses/pressupostos da pesquisa e referenciais teóricos escolhidos, com apoio nos quais foram realizadas a codificação, a classificação e a categorização do conteúdo.

Foram analisadas as entrevistas, na busca de codificar cada transcrição em

categorias predefinidas, conforme a segmentação em suas respectivas unidades de registro, que também foram predefinidas com as suas respectivas unidade de contexto. Lembramos que as unidades de registro poderão ser alvo de alterações durante a fase de codificação, pois foram preestabelecidas com o intuito de balizar o início dos trabalhos (QUADRO 9).

Desta forma, considerando os objetivos específicos, estabelecemos três categorias de análise: competência empreendedora, experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora e transformação das experiências empreendedoras na aprendizagem empreendedora. Com supedâneo nessas categorias de análise, foram definidas as respectivas unidades de contexto e unidades de registro, conforme Quadro 9.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTRO
Competência empreendedora	Oportunidade	Percepção da necessidade do cliente e proposição de uma solução que o satisfaça. Estímulo a demanda de solução.
	Relacionamento	Redes de relacionamentos Negociação Conflitos Consenso Imagem
	Conceituais	Inovação Diferenciação Riscos
	Administrativa	Planejamento Controle Organização Liderança Influência Estímulo/motivação Delegação Utilização de recursos
	Estratégica	Visão sistêmica Visão holística Metas Desafios Posicionamento/nicho Monitoramento dos resultados
	Comprometimento	Compromisso Dedicação ao trabalho Comprometimento com a empresa/equipe Bom atendimento
Experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora	Experiência na criação de empresas	Conhecimento prévio por meio da família, amigos, grupos sociais Participação na criação de um empreendimento
	Experiência na administração de empresas	Conhecimento por meio da gestão de algum empreendimento Conhecimento por meio do processo de compra, venda de algum produto/serviço
	Experiência específica do setor de negócios	Conhecimento por via do relacionamento com cliente ou fornecedor
Transformação das experiências empreendedoras na aprendizagem empreendedora	Exploração de conhecimentos preexistentes	Reconhecimento de oportunidades Sucesso Previsão / estatística Motivação por coisas importantes Especialização do conhecimento
	Exploração de conhecimento através de novas possibilidades	Contato com novos negócios Insucesso Intuição e imaginação Desenvolvimento pessoal em atividades correlacionadas Novos desafios, novos projetos, mudança constante

Quadro 9 – Categorias, unidades de contexto e unidades de registro da análise de conteúdo.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado.

Neste procedimento recorreremos aos seguintes *softwares*: *Express Scrib* (Express Scrib, V 5.5), para conversão de voz em dados digitalizados, e o *Atlas.ti* (Atlas.ti, V 6.0) para a análise qualitativa dos dados, todos como recursos tecnológicos para precisão, organização e otimização do tempo.

Por fim, no polo tratamento dos resultados, que consiste na inferência e interpretação da codificação do texto e/ou mensagem, foram estabelecidas as relações com base na reflexão e intuição, além de verificarmos as contradições e compreendermos os fenômenos do referido estudo, buscando o sentido da revelação dos indicadores tratados.

Assim, conforme síntese indicadas a seguir (Figura 3), definiu o *framework* dos procedimentos metodológicos, que, de forma esquematizada e funcional, exprime a estratégia da pesquisa efetivada.

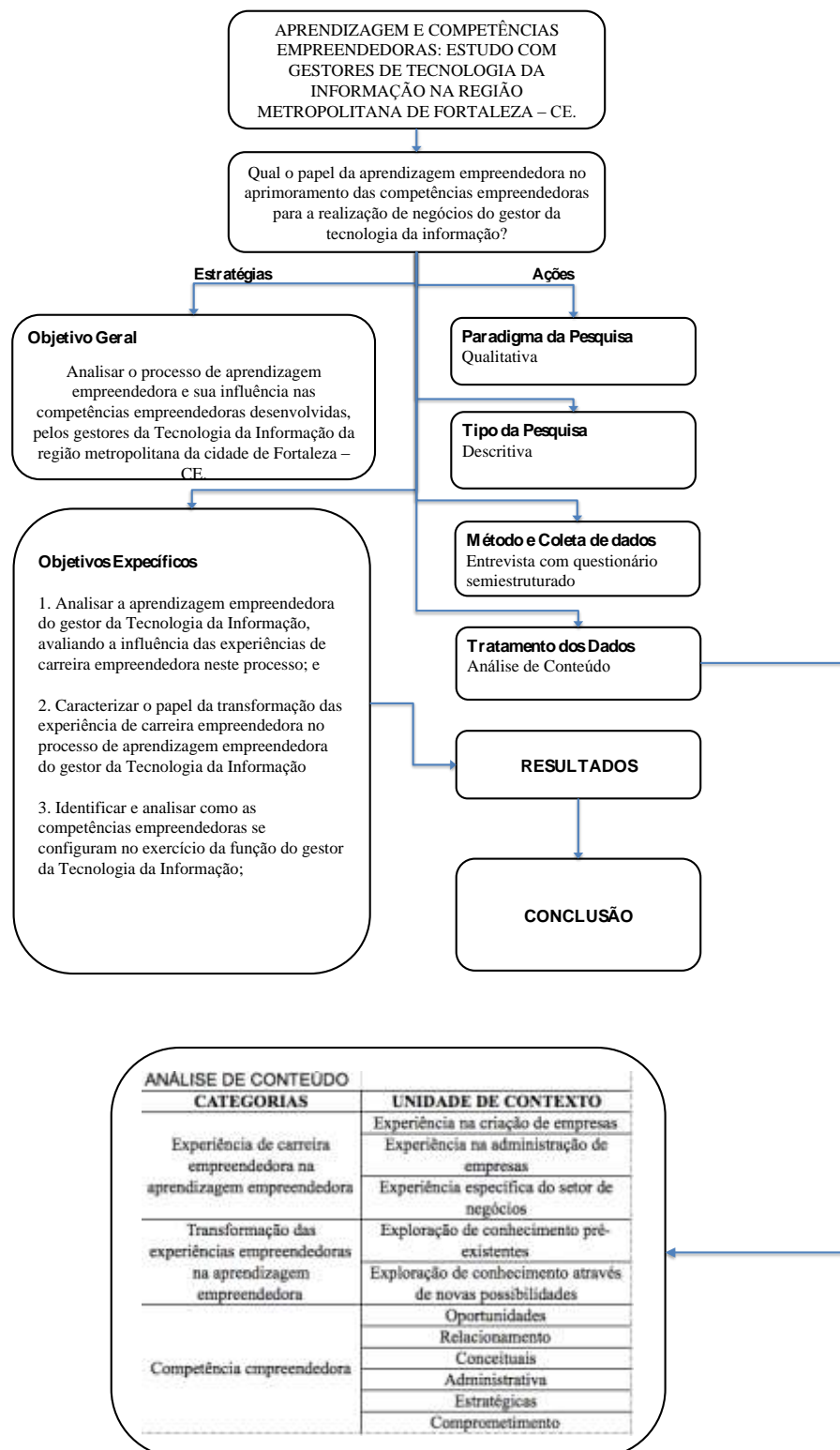


Figura 3 – Framework dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, foram recobrados, por meio da Análise de Conteúdo, os aspectos centrais do desenvolvimento de competências empreendedoras junto aos gestores de TI, analisados na seção seguinte.

4 ANÁLISES DOS DADOS

Nesta seção, indicam-se os dados sociodemográficos da amostra pesquisada e os resultados das três categorias de análise: experiência de carreira empreendedora na aprendizagem empreendedora, transformação das experiências empreendedoras na aprendizagem empreendedora e as competências empreendedoras.

4.1 Análise sociodemográfica da amostra

Dentro da análise sociodemográfica da amostra, a fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles serão tratados sequencialmente de G1 a G10, conforme APÊNDICE B.

Portanto, amostra foi de dez entrevistados, em virtude da saturação das respostas, com um tempo médio de uma hora e 30 minutos por entrevista.

No que tange ao perfil, dos dez entrevistados, sete são do sexo masculino. O tempo médio de experiência profissional dos gestores é de dez anos.

No que refere-se a formação dos dez, apenas um não se graduou em cursos de tecnologia, mas em Administração de Empresas, mas, em seguida, realizou uma pós-graduação em Gestão de TI. Os demais fizeram cursos relacionados à Tecnologia da Informação, especificamente em Processamento de Dados, Computação e Gestão de TI.

Quanto à formação complementar, seis dos entrevistados complementaram a formação com uma pós-graduação em gestão de projetos, dois fizeram pós-graduação em negócios e apenas um cursou um mestrado, em Administração e Controladoria.

No que conceme à atuação dos entrevistados nos segmentos de mercado, dois são da indústria, dois do setor público e os seis restantes, operam em segmentos distintos: construção, projetos especiais, educação, serviços, distribuição e comércio.

Outro ponto a ser observado no perfil dos gestores de TI é que o fato de que oito trabalham em empresas de médio porte e dois em organizações de grande porte. A maioria das empresas de médio porte dos entrevistados têm em torno de 500 funcionários, ao passo que as grandes têm mais de 1500 funcionários.

Finalizando a análise do perfil dos entrevistados, pode-se resumir que a maioria é de gestores do sexo masculino, com formação em tecnologia, com pós-graduação em gestão de projetos, de negócios e de TI. Participam de segmentos de mercados estratégicos, em empresas de médio e grande porte, com tempo médio dez anos como gestor de TI.

O último item, tempo de experiência, merece destaque pois, conforme destaca Fonseca Filho (2007, p. 23), “a ciência da tecnologia da informação é muito recente, mas a sua evolução é exponencial comparada outras ciências, abrindo um grande leque de tecnologias, conceitos e ideias”. Desta forma, em uma década, os profissionais de TI acumularam vasta experiência.

4.2 Experiências de carreira empreendedora

Com o escopo de atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora, foi feita a exposição dos resultados por meio das unidades de contexto: experiências na criação de empresas, experiências na administração de empresas e experiência específicas do setor de negócios.

Em seguida, foram realizadas a análise e interpretação dos dados, por meio das unidades de registro, acompanhadas das respectivas falas dos entrevistados.

Por fim, efetuava um resumo geral, procurando confirmar o respectivo pressuposto: as experiências de carreira empreendedora são influentes na aprendizagem empreendedora do gestor da tecnologia da informação.

É expressa no Quadro 10, a frequência dos resultados das experiências das de carreira empreendedora.

Experiência de Carreira Empreendedora - unidade de contexto	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
4.2.1 Experiência na criação de empresas	4	1	2	4	4	5	2		10	4	36	23%
4.2.2 Experiência na administração de empresas	11	3	8	3	3	7	6	3	1	1	46	37%
4.2.3 Experiência específica do setor de negócio	1	6	5	1	4			3			20	16%
Total	16	10	15	8	11	12	8	6	11	5	102	100%

Quadro 10 – Resultado das experiências de carreira empreendedora.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado.

Com base no Quadro 10, percebe-se que as experiências de carreira empreendedora obtiveram 102 fragmentos das falas. Destas, a experiência prévia na administração de empresas teve maior destaque, com 46 fragmentos, ou 37% do total. Em seguida, a experiência na criação de empresas obteve 36 fragmentos, ou 23% do total. E, finalizando, a experiência específica do setor de negócio foi abordada em 20 falas, ou 16% do total.

Será analisada, a seguir, no Quadro 11, experiência na criação de empresas com suporte na frequência obtida nas unidades de registro a ela correspondente.

4.2.1 Experiência na criação de empresas

Pelo Quadro 11, percebe-se que o conhecimento prévio com a família obteve 18 fragmentos das falas, representando 50% do total.

Politis (2005) expressa que o conhecimento prévio na criação de empresas fornece conhecimento tácito que facilita a tomada de decisão sobre as oportunidades do empreendimento num ambiente de pressão e incerteza.

Experiência na criação de empresas - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Conhecimento prévio com a família	1		1		1	4	2		7	2	18	50%
participação na criação de um novo empreendimento	1	1		2	3	1			1	2	11	31%
Conhecimento prévio por meio dos amigos e grupos sociais	2		1	2					2		7	19%
Total	4	1	2	4	4	5	2		10	4	36	100%

Quadro 11 – Resultado das experiências na criação de empresas

Fonte: Elaboração própria. Adaptado.

Assim, os primeiros conhecimentos prévios dos gestores de TI com negócios foram proporcionados por intermédio dos familiares: O G1 iniciou montando “um negócio com meu pai lá, e a gente reformou umas casas pra alugar”. O G2 fala “inicieei na autopeças de moto, isso eu tinha uns 16, 17 anos e já tinha essa responsabilidade”. O G7 destaca “meu pai tinha um restaurante, eu vivia enfumada”. E o G9, complementa “meu tio tinha uma empresa, que eu trabalhava lá”. Por fim o G10, “era tipo de uma facção, [...] ingressei com eles nesse negócio”.

Estas experiências dos gestores de TI em negócios, proporcionados inicialmente pelos familiares, está alinhado com o pensamento de Zampier (2010), quando exprime que a aprendizagem empreendedora, por ser contínua e experiencial (advém das experiências pessoais do empreendedor), resulta no desenvolvimento de conhecimentos essenciais para guiá-lo na escolha de experiências e/ou empreendimentos.

Assim, vários gestores de TI buscaram experiências, criando seus empreendimentos, como apoio da família, amigos ou sozinhos: “fiz uma obra com um colega, uma reforma e construção” (G1); “fazia serviços de impressão de cartões de visita, naquela época era o auge” (G2); “eu mantive um negócio próprio, que foi a *softwarehouse* (fábrica de software) com meu colega” (G3); “abri uma empresa de tecnologia junto com esse mesmo

cara que era o meu chefe”(G9); “Comecei nesse ramo, de atendimentos a clientes, prestador de serviço”. (G10).

Estas experiências iniciais com negócios ajudaram aos gestores de TI a começarem a desenvolver suas competências empreendedoras, como, por exemplo, lidar com a responsabilidade de um novo negócio. Assim, Zampier (2010) contribui e fundamenta este processo, informando que a aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência”, e destaca que, “a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu” desta forma, a próxima seção contará a evolução da aprendizagem dos gestores de TI por meio da análise da experiência com administração de empresas.

4.2.2 Experiência na administração de empresas

Conforme explicitado no Quadro 12, é notório que o conhecimento por meio da gestão de algum empreendimento obteve 44 fragmentos das falas, representando 96% do total, e o conhecimento no processo de compras e vendas de algum produto, obteve dois fragmentos ou 4% do total.

Politis (2005) informa que a experiência anterior em gestão fornece o treinamento necessário para muitas habilidades necessárias: a lida com a compra e venda, negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, organização e comunicação.

Experiência na administração de empresas - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Conhecimento por meio da gestão de algum empreendimento	11	2	8	3	2	7	6	3	1	1	44	96%
Conhecimento por meio do processo de compra e vendas de algum produto		1			1						2	4%
Total	11	3	8	3	3	7	6	3	1	1	46	100%

Quadro 12 – Resultado das experiências na administração de empresas

Fonte: Adaptação própria.

Os gestores de TI, mediante suas falas, destacaram as suas experiências prévias com administração de empresas. No aspecto planejar “foi adaptação de entender o negócio de cada empresa que eu passei” (G7); “mas do negócio a oportunidade de pegar a empresa nascendo, então as dificuldades eram iguais pra todos” (G5); “trabalhar com a parte de gestão de gerenciamento de projetos, gestão por processos, planejamento estratégico”. (G8). No aspecto organizar “foi muito bom no sentido de fazer funcionar, orquestrar, tentar fechar os contratos isso foi interessante”. (G1). No aspecto controlar “como se passa o dinheiro de

mão em mão, como se dar as estruturas de poder [...] e a relação hierárquica” (G4); a “gestão no almoxarifado, gestão na cozinha, como era a movimentação na cozinha, como era que se organizava os pedidos, esse tipo de negócio”. (G3). Por fim o aspecto liderar “foi ter um bom relacionamento com as pessoas” (G1); “usar a capacidade de bom humor pra angariar pessoas de apoio ao projeto” (G1); “o mais importante pra eu crescer, era o contato com as pessoas” (G3) e o “nível de responsabilidade”. (G1).

Portanto, como fator de consolidação da importância destas experiências com a administração de empresa, destacou-se: “eu acredito muito na visão sistêmica, visão do todo, visão holística de onde nasce o processo, de onde ele termina”.

Assim, pode-se confirmar que os gestores de TI tiveram experiências com administração de empresas, iniciando o desenvolvimento da capacidade de planejar, organizar, controlar e liderar, estando a situação alinhada com o pensamento de Politis (2005), quando descreve que as experiências em gestão fovecem o treinamento necessário para muitas habilidades necessárias dos gestores e que os empreendimentos de sucesso são relativos à ampla experiência do gestor; por sua vez o de insucesso à estreita experiência.

Todos os gestores de TI entrevistados deixaram ou transferiram os seus empreendimentos, por vários motivos: por pressão familiar pelo fator do negócio ter concorrido com o tempo da faculdade; por não ter maturidade suficiente para gerir o negócio e por questões financeiras. É importante salientar que, independentemente destes negócios terem sido de sucesso ou insucesso, estas experiências empreendedoras, ajudaram no amadurecimento funcional destes profissionais.

Na próxima seção, terá continuidade a evolução da aprendizagem dos gestores de TI por meio da análise da experiência específicas do setor.

4.2.3 Experiência específicas do setor

Conforme se observa no Quadro 13, é notório o fato de que o conhecimento por meio do relacionamento com cliente ou fovecedor alargou 20 fragmentos das falas, representando 100% do total.

Politis (2005) descreve que pessoas experientes com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm muitas vezes melhor compreensão de como atender as demandas deste mercado. Ela descreve que as experiências em situações semelhantes, muitas vezes, servem como base para experiência e conhecimentos empreendedores.

Experiência específica do setor - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Conhecimento por meio do relacionamento com o cliente ou fornecedor	1	6	5	1	4			3			20	100%
Total	1	6	5	1	4			3			20	100%

Quadro 13 – Resultado das experiências específicas do setor

Fonte: Adaptação própria

Os conhecimentos prévios adquiridos pelos gestores de TI por meio das relações com clientes e fornecedores demonstraram baixa ênfase em suas falas: “eu tinha que saber me comunicar e entender bem corretamente o que eu estava vendendo pro cliente” (G3); “as empresas de mercado local, estão sempre me trazendo alguma informação” (G5); “eu escuto muito os fornecedores”. (G8).

No decorrer do exercício da carreira dos gestores de TI, porém, este panorama mudou, pois os fornecedores são uma das fontes de informação, para os gestores de TI manterem-se atualizados sobre as inovações e tendências tecnológicas. E os clientes constituem outra fonte no aprendizado sobre gestão de negócios. Tanto os clientes como os fornecedores “ajudam”, direta ou indiretamente, os gestores de TI a desenvolverem conhecimentos essenciais para uma gestão estratégica da TI.

4.2.4 Conclusão

Na análise efetuada aqui - de 4.1 a 4.2.3 - fica respondido o primeiro objetivo específico da pesquisa - analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora neste processo.

Com base na análise dos resultados de cada unidade do contexto - experiências na criação de empresas, experiências na administração de empresas e experiência específica do setor de negócios, foi possível identificar nestes três aspectos o que vem à frente delineado.

Primeiramente, a confirmação dos primeiros conhecimentos prévios dos gestores de TI com negócios ocorreu por intermédio da família, e estes resultaram em conhecimentos empreendedores essenciais para guiá-los na escolha de novas experiências empreendedoras. Como consequência, em sua maior parte, os gestores de TI entrevistados buscaram efetivamente novas experiências empreendedoras, mediante a criação de seus empreendimentos, alguns individualmente, outros em sociedade com membro da família e os demais com amigos.

Este aspecto está alinhado com o pensamento de Politis (2005), quando assinala que as experiências fornecem aos empreendedores a oportunidade de aumentar a sua capacidade de lidar com as responsabilidades das novidades e aprender conhecimentos que podem ser facilmente redistribuídos em outros empreendimentos [...],

Em seguida, percebeu que os gestores de TI tiveram experiências com administração de empresas, iniciando o desenvolvimento da capacidade de planejar, organizar, controlar e liderar. Além disso, essas capacidades em gestão asseguraram experiências de sucesso e insucesso, que contribuíram na formação empreendedora destes profissionais.

Por fim, os conhecimentos adquiridos pelos gestores de TI por intermédio das relações com clientes e fornecedores, não tiveram tanta ênfase, inicialmente, como houve com as duas experiências citadas há pouco, mas, mesmo com pouca contribuição, houve a experiência, justificando o fato de que, ao longo da carreira dos gestores de TI, as experiências com clientes e fornecedores passam a ser uma das práticas da aprendizagem empreendedora.

Os três aspectos citados estão alinhados com o pensamento de Politis (2005), cuja experiência de carreira de um empreendedor está positivamente relacionada com o desenvolvimento do conhecimento empreendedor, ou competência empreendedora.

Experiências de Carreira Empreendedora	Resultado
Experiência na criação de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Constatação de que os primeiros conhecimentos foram por intermédio da família; • Por efeito a criação de seus empreendimentos individualmente, amigos ou familiares.
Experiência na administração de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Constatação de que iniciaram o desenvolvimento da capacidade de planejar, organizar, controlar e liderar, por intermédio de seus primeiros empreendimentos; • Essas capacidades asseguraram experiências de sucesso e insucesso.
Experiência específica do setor de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com fornecedores e clientes não teve tanta ênfase inicialmente, mas houve a experiência; • Experiências com clientes e fornecedores passam a ser uma das práticas ao longo da carreira.

Quadro 14 – Quadro resumo do resultado do primeiro objetivo específico.

Fonte: Adaptação própria.

Assim, concluindo esta seção e atendendo ao primeiro objetivo específico, o Quadro 14 objetiva toda a exposição.

Também, logramos na pesquisa responder ao primeiro pressuposto deste trabalho - que as experiências de carreira empreendedora são influentes na aprendizagem empreendedora dos gestores da Tecnologia da Informação; pois se deu, quando os gestores de

TI adquiriram conhecimentos empreendedores (competências empreendedoras) iniciais, por meio das suas experiências de negócios com os seus familiares, tanto participando da gestão em si no que se refere aos aspectos do planejar, organizar, controlar e liderar (competência empreendedora administrativa), como na criação (competência empreendedora de oportunidade) e manutenção de seus negócios (competência empreendedora de comprometimento), fruto desta experiência inicial, que, por sua vez, proporcionou experiências de sucesso e de insucesso. Outras fontes de experiências dos gestores de TI foi observando como os seus familiares atuavam no dia a dia em seus negócios e a forma primária como se relacionavam com os clientes e fornecedores (competência de relacionamento).

Atendendo tanto ao objetivo geral, a influência da aprendizagem empreendedora nas competências empreendedoras, como respondendo parcialmente à questão-problema deste trabalho - "Qual o papel da aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras?" – A aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI, pois suas experiências em negócios influenciaram no desenvolvimento das competências empreendedoras iniciais - administrativa, oportunidade, comprometimento e relacionamento - e estas foram sendo aprimoradas no *continuum* de novas experiências com negócios, tanto nos seus primeiros empreendimentos, como trabalhando em seguida, nos de terceiros.

Dando continuidade ao estudo, a próxima seção tem como objetivo descrever a transformação das experiências de carreira empreendedora dos gestores de TI em conhecimento empreendedor.

4.3 Transformação das experiências de carreira empreendedora

Com o objetivo de atender ao segundo objetivo específico deste estudo - caracterizar o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora no processo de aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação - este módulo é iniciado com o relato das práticas que os gestores de TI utilizam na aprendizagem, apenas com o intuito de contribuir para o referido estudo. Em seguida, serão exibidos os resultados do processo de transformação das experiências de carreira empreendedora, mediante as suas duas unidades de contexto: exploração de conhecimentos preexistentes (*exploitation*) e exploração de conhecimentos por meio de novas possibilidades (*exploration*). Acompanhou

da análise e interpretação dos dados, mediante as falas dos entrevistados. Por fim, a conclusão, sintetizando os resultados.

4.3.1 Conhecimento empreendedor

Como forma de contribuição ao estudo, durante as entrevistas, demandou identificar as práticas que os gestores de TI utilizam na aprendizagem experiencial (QUADRO 15).

Isto porque, de acordo com Politis (2005), a maior parte do aprendizado ocorre num contexto empresarial é de natureza experiencial, e destaca que as pesquisas sobre aprendizagem empreendedora buscam sempre explicar de forma estática a relação causal entre as experiências dos empreendedores com o desempenho do empreendimento subsequente, mas pouca atenção se dá à criação do conhecimento empreendedor por via das experiências, o que lhe permite reconhecer e agir em oportunidades empreendedoras e organizar e gerir novos empreendimentos.

Práticas de aprendizagem	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total
1. Leituras e pesquisas (papel e eletrônico)	1	1	1	1	1		1	1	1	1	9
2. Estudos, cursos e palestras	1		1	1		1		1	1	1	7
3. Outras pessoas: fornecedores, clientes, gestores e consultores	1	1			1	1		1	1		6
4. Experiências	1	1		1	1				1		5
5. Líder direto			1	1			1	1	1		5
6. Observação	1	1					1				3
7. Prática do dia a dia		1									1
8. Erros e acertos		1									1
9. Intuição		1									1
10. Eventos	1										1

Quadro 15 – Práticas de aprendizagem utilizadas pelos gestores de TI.

Fonte: Adaptação própria.

Com base na exposição do Quadro 15, notamos que as práticas mais utilizadas na aprendizagem dos gestores de TI são: leitura e pesquisas em livros e *internet*, com maior predominância a *internet*, pela facilidade de uso dos entrevistados. Seguem-se os estudos, cursos e palestras - mais o apoio de outros profissionais como fornecedores, clientes, consultores e gestores, que contribuem com conhecimentos em negócios. Aditem-se, as práticas de aprendizagem das experiências diretas, como resolução de problemas, implantação de projetos tanto de tecnologia como de processos; e a orientação de seus líderes diretos.

A maioria dos gestores de TI destacou a importância da prática da aprendizagem por intermédio dos seus líderes diretos, que atuam como mentores e ou *coachs* no desenvolvimento profissional: “a minha primeira gestora foi a diretora de TI” (G7); “estava precisando ter uma visão nova do estoque, o meu gestor sentava do meu lado e a gente desenvolvia juntos”. (G9). Com isso “me espelhei muito nele pra aprender muitas coisas” (G3). Quando necessito “eu fico fazendo entrevistas com ele”. (G5).

A última ação, apoio do líderes diretos, demonstra resultados efetivos, pois os gestores de TI com maior tempo de experiência continuam mantendo esta prática no seu desenvolvimento profissional: “tenho uma relacionamento razoável com CEO da empresa” (G9); “esta próximo de quem toma essa decisão foi muito rico”. (G4).

A causa principal, a fazer com que os líderes apoiem diretamente os seus gestores de TI, está no fato que os gestores de TI têm pouca formação em negócio e ampla em tecnologia. Assim, os empreendedores pensam e definem as estratégias e os gestores de TI viabilizam a implantação e a automação.

A seguir, encontra-se a transformação das experiências de carreira empreendedora dos gestores de TI.

4.3.2 Transformação das experiências de carreira empreendedora

O objetivo deste tópico é caracterizar o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor.

Buscando a contribuição de Politis (2005) para este estudo, ela destaca o fato de que dois empreendedores com a mesma quantidade de experiências podem ter desenvolvidos tipos de conhecimentos empreendedores diferentes, dependendo do seu modo predominante de transformação (*Exploitation* - conhecimentos preexistentes e *Exploration*, conhecimento por meio de novas experiências).

Assim, a pessoa com o modo de transformação *exploitation*, como predominante, utiliza conhecimentos preexistentes e desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades.

Já para aqueles que utilizam o modo *exploration* como predominante, parece favorecer, o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (POLITIS, 2005).

Por meio do Quadro 16, com base nas falas dos entrevistados, tem-se a exposição dos modos predominantes de transformação das experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor dos gestores de TI:

Gestor de TI	Transformação das experiências de carreira empreendedora	
	Modos	Predominante
G1	<i>Exploitation e Exploration</i>	<i>Exploration</i>
G2	<i>Exploitation e Exploration</i>	<i>Exploitation</i>
G3	<i>Exploitation e Exploration</i>	-
G4	<i>Exploitation e Exploration</i>	-
G5	<i>Exploitation e Exploration</i>	<i>Exploration</i>
G6	<i>Exploitation e Exploration</i>	<i>Exploration</i>
G7	<i>Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>
G8	<i>Exploitation e Exploration</i>	-
G9	<i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>
G10	<i>Exploitation e Exploration</i>	<i>Exploration</i>

Quadro 16 – Resultado dos modos que influenciam o processo de transformação

Fonte: Adaptação própria.

Ao se analisar a transformação das experiências de carreira empreendedora, como um processo experiencial, em confronto com o referencial teórico, constataram que oito dos entrevistados utilizam os dois modos de transformação de experiência de carreira empreendedora: *exploitation* e o *exploration*.

Vem que, apenas três entrevistados (G3, G4 e G8) utilizam o equilíbrio entre os dois modos: *exploitation*: “você pode imaginar que aquilo possa ser usado pra vender um outro tipo de negócio, um outro tipo de produto” (G3); “essa questão de experiência facilita muito é... verificar novas oportunidades” (G4). E o modo, *exploration*: “você pode imaginar uma situação nova que pode acontecer, você pode imaginar um novo recurso que possa ser criado” (G3); “constante mudança” (G4); “eu prefiro o novo, às vezes”. (G8).

Do total, quatro entrevistados (G1, G5, G6 e G10) demonstraram que, dos dois modos, o *exploration* é o predominante, conforme relata os entrevistados: “primeiro pelo novo, porque é motivador” (G1). E, “eu tive a oportunidade de descobrir esse fiozinho” (G5). Pois, “não tenho medo de desafio” (G6). E, “gosto muito de ir atrás de tecnologias novas de forma que eu seja um desbravador mesmo”. (G10).

Enquanto isso o G2, dos dois modos, opta pelo *exploitation*: “gosto de entrar mesmo dentro do quorum da empresa, pra entender bem como funciona cada setor”.

Os dois gestores de TI restantes (G7 e G9) demonstraram a preferência exclusiva por um dos modos de transformação - o G7 prefere o *exploitation*: “sempre melhorar, eu

nunca acho que elas estão bem” e o G9 o *exploration*: “você tem que pensar em negócio, você tem que entender negócio, você tem que falar negócio”.

Politis (2005) orienta, no entanto, para a noção de que se faz necessário utilizar três fatores adicionais para auxiliar no entendimento da transformação: os resultados de eventos de sucesso e insucesso; a lógica ou racionalidade dominante do empreendedor; e a sua orientação de carreira.

Desta forma, com base na orientação de Politis (2005), as próximas seções conterão análises destes fatores adicionais para melhor compreendermos a transformação de experiências de carreira empreendedora.

4.3.2.1 Resultados de eventos prévios

Como primeiro fator adicional, os resultados de eventos prévios, Politis (2005) informa que se dividem entre os eventos anteriores de sucesso e insucesso. Quando o empreendedor utiliza os eventos anteriores de sucesso, ele está optando pelo modo de transformação *exploitation*. Ao fazer uso dos eventos anteriores de insucesso, recorre ao modo de transformação *exploration*.

O resultado do Quadro 17, demonstra as preferências dos gestores de TI, referentes às experiências com eventos prévios de sucesso e insucesso. Politis (2005) assume que estes fatores impactam nos modos como os empreendedores transformam uma experiência em conhecimento.

Gestor de TI	Resultados de eventos prévios	
	Experiências	Preferência
G1	Sucesso e insucesso	Ambos
G2	Sucesso e insucesso	Ambos
G3	Sucesso e insucesso	Insucesso
G4	Sucesso e insucesso	Insucesso
G5	Sucesso e insucesso	Ambos
G6	Sucesso e insucesso	Insucesso
G7	Sucesso e insucesso	Ambos
G8	Sucesso e insucesso	Insucesso
G9	Sucesso e insucesso	Ambos
G10	Sucesso e insucesso	Insucesso

Quadro 17 – Resultados de eventos prévios que influenciam o processo de transformação.

Fonte: Adaptação própria.

Dos dez entrevistados, cinco demonstraram (G3, G4, G6, G8 e G10) que, das experiências prévias de sucesso e insucesso, as de insucesso constituem o meio de aprendizagem de maior predominância.

Isto é possível observar nas falas a seguir: “as de insucesso, impacta bem mais” (G8). “Eu sempre tento espelhar em alguma situação que não tenha dado certo” (G10); “não que eu tenha medo de errar, mas eu sempre gostei de pisar firme no chão” (G8). Pois, “procuro repetir tentando corrigir o que tenha dado de errado da última vez”. (G3).

Para G1, G2, G5, G7 e G9, eles aprendem com os dois tipos de experiências de eventos prévios, as de sucesso e insucesso: “de repente você usa a mesma estratégia, faz uma pequena correção de rumo” (G1); “com o fracasso, que você aprende a ter sucesso” (G1); “geralmente a gente repete essas lições aprendidas, essas teorias, essas técnicas” (G5); “insucesso é oportunidade de você está sempre melhorando” (G5); “em geral, o que eu faço, eu dou dois passos pra trás olho o que não deu certo, tento ver os pontos realmente que falharam, tento transformar a coisa, fazer com que ela seja mais simples, e tento refazer de outro jeito” (G9).

Existe, entretanto, uma característica da ciência da Tecnologia da Informação que é necessário levar em consideração quando os gestores de TI optam por focar, mais nas experiências prévias de insucesso do que sucesso, o fator “risco”.

Turban e Volonino (2013, p. 360) explicam:

Dois dos maiores riscos e preocupações da alta administração são: (1) fracassar ao alinhar a TI às necessidades reais de negócios e, como resultado, (2) fracassar ao agregar valor ao negócio. Uma vez que a TI pode ter um efeito drástico sobre o desempenho e competitividade empresariais, o fracasso em gerenciar a TI de maneira efetiva representa um sério impacto ao negócio como um todo. Por outro lado, os retornos de TI bem sucedidos incluem reduções substanciais nos custos operacionais e melhorias na agilidade. Este ajuste estratégico é inerentemente dinâmica, pois o alinhamento estratégico de TI não é um evento, mas um processo contínuo que está resumido pelo seguinte princípio.

Assim, pelo efeito que um fracasso tecnológico pode causar aos negócios das empresas, G2 destaca que “o insucesso de um projeto, enquanto ele está ainda em fase de implementação, é menos prejudicial do que depois da implementação”.

Este fato faz com que a maioria dos gestores de TI busque focar mais nos eventos anteriores de insucesso, do que sucesso, pois o objetivo é reduzir ao máximo a frequência dos insucessos, que, por sua vez, diminuem o risco das suas decisões e a responsabilidade de seus efeitos.

Isto porque, conforme G6 cita, "se não der certo, quem vai sofrer as consequências sou eu". Em suma, com o nível de automação que as organizações são obrigadas a implementar para se manter competitiva no mercado, a responsabilidade direta dos efeitos destas implementações e mudanças é do gestor de TI. Assim, este fator, eventos prévio de sucesso e insucesso, distorce o que Politis (2005) considera em seus estudos, pois, em decorrência destas circunstâncias, os gestores de TI são "tendenciosos" a buscarem sempre os eventos de insucesso, mesmo que intencionalmente houvesse uma tendência oposta a esta realidade.

4.3.2.2 Lógica ou racionalidade dominante

Como fator adicional para auxiliar na compreensão do modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor, a lógica ou racionalidade dominante, há dois tipos: a causal, que utiliza técnicas de análise e estimativa para explorar oportunidades em curso e latentes; e a eficaz, que se utiliza em síntese e imaginação, para criar oportunidades que não existiam.

Politis (2005) declara que o raciocínio predominante está relacionado com o modo de transformar a experiência em conhecimento. No raciocínio causal, quanto maior for o grau de um modo *exploitation* (experiências preexistentes), maior é a transformação da experiência em conhecimento e, quanto maior o grau do raciocínio eficaz, maior o grau do modo *exploration* (novas experiências).

Com base na exposição do Quadro 18, dos dez entrevistados, cinco utilizam apenas a causal como racionalidade dominante (G1, G2, G4, G5 e G6).

Gestor de TI	Lógica ou racionalidade dominante	
	Modo	Predominante
G1	Causal	Causal
G2	Causal	Causal
G3	Causal e eficaz	Causal
G4	Causal	Causal
G5	Causal	Causal
G6	Causal	Causal
G7	Eficaz	Eficaz
G8	Eficaz	Eficaz
G9	Causal e eficaz	Causal
G10	Causal e eficaz	Causal

Quadro 18 – Resultado da lógica ou racionalidade dominante.

Fonte: Adaptação própria.

Ainda no aspecto da racionalidade dominante causal, as falas a seguir fundamentam essa condição: “as metas, na verdade, a gente estabelecia primeiro a partir do planejamento estratégico” (G1); “identifiquei que, estatisticamente”. (G2). As decisões “com base nos números” (G6). E, por isso, “volta e meia [...] eu quero traduzir tudo aquilo em números, regras e códigos”. (G4).

Além disso, três entrevistados utilizam a racionalidade causal e a eficaz (G3, G9 e G10), mas como predominante a causal: “Eu acho que a intuição pesa muito, mas acho que os números pesam mais”. (G3).

Apenas dois entrevistados utilizam a racionalidade eficaz como predominante (G7 e G8): “vai pela intuição, muita coisa” (G7); “a intuição, mesmo que de forma errada”. (G8).

4.3.2.3 Orientação de carreira

Como terceiro fator adicional para auxiliar na compreensão do modo predominante dos empreendedores de transformar experiência em conhecimento empreendedor, orientação de carreira de um empreendedor, há quatro tipos: especialista, linear, espiral e transitório.

Politis (2005) destaca que os empreendedores que têm a orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation*. Já os empreendedores com orientação de carreira espiral e transitória, em maior medida, têm o foco em um modo de exploração *exploration*.

Assim, no Quadro 19, encontram-se as orientações de carreira dominantes dos gestores de TI. Estes fatores impactam nos modos como os empreendedores transformam uma experiência em conhecimento, pois tipos de motivações de carreira diversos podem buscar variados tipos de eventos empresariais e, por sua vez, situações de aprendizagem diversas (POLITIS, 2005).

Dos 10 entrevistados, oito apontaram para o estilo de carreira especialista e ou linear (G1, G2, G3, G4, G5, G7, G8 e G10).

Politis (2005) ensina que a carreira especialista existe quando os empreendedores buscam se especializar, desenvolver e aperfeiçoar seus conhecimentos. Algumas falas dos gestores de TI se destacam: “prefiro resolver o que esta errado” (G7); “vamos melhorá-las. Vamos tentar avaliar, melhorar” (G8); “nós fomos pro mercado, pra procurar um produto (ERP)”. (G1).

Gestor de TI	Orientação de carreira
G1	Especialista e Linear
G2	Especialista
G3	Especialista e Linear
G4	Linear
G5	Especialista e Linear
G6	Espiral
G7	Especialista e Linear
G8	Especialista
G9	Transitório
G10	Especialista

Quadro 19 – Resultado da orientação de carreira.

Fonte: Adaptação própria.

Na carreira linear, Politis (2005) descreve que são empreendedores motivados por oportunidades de fazer coisas importantes, o poder e a realização. Como coisas importantes, apresentam-se algumas falas: “essa expressão... ti é bombeiro, e a gente tem que acabar com isso”(G4). Como fator de poder, temos as falas a seguir: “sentir dono faz toda a diferença, e aí faz com que você seja um líder nato e não só pelo cargo”(G7); “a gente consegue fazer alguns questionamentos, tomar alguns posicionamentos com relação ao negócio” (G5). Com fator de realização, as falas são: “e eu gosto desse processo, eu gosto de está sempre aprendendo, sempre vendo coisas novas, sempre colocando e criando coisas novas”.(G3).

Dois entrevistados restantes indicaram os estilos de carreira espiral e transitório. O primeiro apontou o estilo de carreira espiral, que, segundo Politis (2005), são empreendedores que tendem a explorar novas atividades relacionadas com as anteriores. A criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais da carreira: “é uma empresa grande, a possibilidade de você crescer é tudo”. (G6). E reforça: “eu gosto de inovar”. (G6).

O segundo, exprimiu o estilo de carreira transitório que Politis (2005) descreve como empreendedores que buscam mudanças frequentes; variedades de independência favorecem novos projetos, buscando novos desafios e aprender algo novo: “ao invés de eu ter que está fazendo tudo, eu tenho as ideias, crio o método de executar, e entrego pra alguém, e o máximo que eu tenho que está fazendo é dar uns tapinhas de vez em quando” (G9); “eu sempre fui metido, metia as caras [...] pra aprender” (G9).

4.3.3 Conclusão

Aqui se materializou a resposta ao segundo objetivo específico da pesquisa - caracterizar o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora no processo de aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação.

Com base na análise dos resultados de cada unidade-contexto, exploração de conhecimentos preexistentes (*explotation*) e exploração de conhecimentos por meio de novas possibilidades (*exploration*), o Quadro 20, sintetiza toda a descrição.

Gestor de TI	Processo de Transformação		Resultados de Eventos Prévios		Lógica ou Racionalidade Dominante		Orientação de Carreira
	Modo	Predominante	Modo	Predominante	Modo	Predominante	Tipo
G1	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	Sucesso e Insucesso	Ambos	Causal	Causal	Especialista e Linear
G2	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>	Sucesso e Insucesso	Ambos	Causal	Causal	Especialista
G3	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	-	Sucesso e Insucesso	Insucesso	Causal e eficaz	Causal	Especialista e Linear
G4	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	-	Sucesso e Insucesso	Insucesso	Causal	Causal	Linear
G5	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	Sucesso e Insucesso	Ambos	Causal	Causal	Especialista e Linear
G6	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	Sucesso e Insucesso	Insucesso	Causal	Causal	Espiral
G7	<i>Exploitation</i>	<i>Exploitation</i>	Sucesso e Insucesso	Ambos	Eficaz	Eficaz	Especialista e Linear
G8	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	-	Insucesso	Insucesso	Eficaz	Eficaz	Especialista
G9	<i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	Sucesso e Insucesso	Ambos	Causal e eficaz	Causal	Transitório
G10	<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	Sucesso e Insucesso	Insucesso	Causal e eficaz	Causal	Especialista

Quadro 20 – Quadro resumo dos resultados do segundo objetivo específico.

Fonte: Adaptação própria.

Inicialmente, observam que cinco gestores de TI (G1, G5, G6, G9 e G10) dos dez, expressam predomínio pelo modo *exploration*, e um o prefere. Dois (G2 e G7) demonstram predomínio pelo *exploitation*, e um o prefere.

Apenas três gestores de TI (G3, G4 e G8) utilizam o equilíbrio entre o *exploitation* de conhecimentos preexistentes e o *exploration* de novas possibilidades.

Desta forma, pode-se perceber que o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora é essencial na aprendizagem empreendedora dos gestores de TI.

O modo de transformação de experiência em conhecimento, de maior preferência e predomínio dos gestores de TI, é o *exploration*, por servir como importante técnica de

aprendizagem experiencial na exploração de novas possibilidades e que por meio deste modo, os gestores de TI adquirem mais conhecimentos ou competências empreendedoras.

Quanto aos fatores que influenciam o processo de transformação de experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor, foi possível perceber que o resultado de eventos prévios de insucesso tem maior influência do que os de sucesso, na aprendizagem dos gestores de TI (G3, G4, G6, G8 e G10). Estes influenciam a buscar novas formas de fazer as coisas (POLITIS, 2005).

Politis (2005) destaca que, quanto maior o grau de eventos anteriores de insucesso, maior o grau do modo *exploration* de transformar uma experiência em conhecimento.

Como existe o fator “risco”, como uma característica influente no processo de tomada de decisão, a maioria dos gestores de TI buscam aprender mais com os eventos anteriores de insucesso, do que sucesso, como prática de proteger as suas empresas dos efeitos de suas decisões.

Por não fazerem parte do escopo deste estudo os critérios que os gestores de TI utilizam para tomada de decisão, constatamos que não há como confirmar qual dos eventos prévios, sucesso ou insucesso, é o mais influente, pois não há uma escolha natural.

Já a lógica ou racionalidade predominante, fator de influência da transformação de experiência em conhecimento, observou-se que o causal tem a maior preferência e predominância dos gestores de TI (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G9 e G10), pois, dos dez, oito optam por este fator. Assim, conforme orienta Politis (2008), quanto maior o grau de raciocínio causal, maior é o grau do modo de transformação *exploitation* (experiências preexistentes).

Por fim, em relação à carreira dominante, constatou-se que a carreira especialista tem a maior predominância, pois, dez gestores de TI, sete optam pela especialista e linear (G1, G2, G3, G5, G7, G8 e G10). Politis (2005) assinala que a orientação da carreira do empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento. Os empreendedores que têm a orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation* (experiências preexistentes).

Assim, com base em toda a exposição, entende-se que o segundo objetivo específico desta pesquisa - caracterizar o papel da transformação de experiências em conhecimento empreendedor dos gestores de TI - foi atendido.

Também pôde-se constatar e responder ao segundo pressuposto deste trabalho, que o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora é essencial na aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, pois restou

identificado o fato de que os gestores de TI utilizam os dois modos de transformação de experiência de carreira empreendedora: *exploration* (novas possibilidades) e o *exploitation* (conhecimentos preexistentes), tendendo ao modo de transformação *exploration* como dominante, para lidar com a responsabilidade de novos negócios (competência administrativa).

Durante o processo experiencial em negócios, as suas experiências de insucesso tendem a influenciar, de forma não natural, no modo de transformar estas experiências em conhecimento empreendedor (competência empreendedora). Por causa do risco das suas escolhas de negócio, eles buscam novas formas de fazer as coisas para evitar um novo insucesso, que, em paralelo, desenvolvem e aprimoram as competências empreendedoras (competência empreendedora conceituais e comprometimento).

Mesmo, porém, a maior parte dos gestores de TI dando predominância ao modo de transformação *exploration*, aprender por meio de novas possibilidades, identificou-se o fato de que os gestores de TI utilizam, também, o modo de transformação de experiências de carreira empreendedora *exploitation*, exploração de conhecimentos preexistentes, pois entregam a lógica de racionalidade causal como dominante, raciocínio matemático que se utiliza da análise e estimativa como modos de aprender. E, como orientação de carreira a especialista e linear como dominante, que tem como foco principal a especialização, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus conhecimentos e são motivados a fazer coisas importantes, poder e realização.

Portanto, é atendido tanto o objetivo geral, a influência da aprendizagem empreendedora nas competências empreendedoras, como fica respondido parcialmente a questão-problema deste trabalho.

Qual o papel da aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras?

Confirma-se, mais uma vez, o fato de que aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI, pois dos modos de transformação de experiências de carreira empreendedora - tanto o *exploitation*, exploração dos conhecimentos preexistentes, que por sua vez desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades (competência oportunidades), como o *exploration*, exploração de novas possibilidades, que favorece o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (competência administrativa) - influenciam e aprimoram o desenvolvimento das competências empreendedoras.

A próxima seção, além de atender ao terceiro e último objetivo específico, tem como foco identificar e analisar aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras desenvolvidas pelos gestores de TI.

4.4 Competência empreendedora

A fim de atender ao terceiro objetivo específico deste estudo, que é identificar e analisar como as competências empreendedoras se configuram no exercício da função do gestor da tecnologia da informação (TI), haverá inicialmente a exposição dos resultados da competência empreendedora (categoria de análise) com suas respectivas unidades de contexto: administrativas, comprometimento, relacionamento, conceituais, estratégias e oportunidades (QUADRO 21).

Em seguida, ocorrerá a demonstração dos resultados de cada competência empreendedora (unidade de contexto), por meio das suas unidades de registros, acompanhada das respectivas análises e interpretações dos dados. Concluindo com um resumo geral de toda a análise, atendendo a exigência do objetivo específico.

Com base nos conceitos expostos no referencial teórico referente a competências empreendedoras, será adotada, nesta etapa, a definição do conceito, no qual essas competências são

Como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva dos negócios e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégicas e sua visão na criação de valor, tangíveis e intangíveis, para a sociedade. (ZAMPIER, 2010).

Como resultado das dez entrevistas, após o tratamento dos dados, alcançou-se 345 fragmentos de falas, conforme evidencia o Quadro 21.

Competências Empreendedoras	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
4.4.1 Administrativa	16	14	12	8	15	15	10	8	25	5	128	37%
4.4.2 Comprometimento	5	14	9	11	6	5	7	7	12	2	78	23%
4.4.3 Relacionamento	8	11	5	7	6	2	5	6	4	2	56	16%
4.4.4 Conceituais	7	3	7	1	4	3	1	10	6	1	43	12%
4.4.5 Estratégicas	2	0	2	1	1	0	3	4	11	0	24	7%
4.4.6 Oportunidade	0	5	2	1	1	0	1	2	3	1	16	5%
Total	38	47	37	29	33	25	27	37	61	11	345	100%

Quadro 21– Resultado das competências empreendedoras.

Fonte: Adaptação própria.

Verificam-se, desta forma, que 60% dos fragmentos estão dispostos nas competências empreendedoras - administrativa (37%) e comprometimento (23%).

As demais competências empreendedoras somam 40% dos fragmentos - relacionamento (16%), conceituais (12%), estratégicas (7%) e oportunidades (5%).

Para o melhor entendimento de como as competências empreendedoras se configuram, será realizada análise individual, com a demonstração dos resultados de cada competência empreendedora (unidade de contexto), por meio das suas unidades de registros, acompanhado das devidas interpretações dos dados, finalizando com um resumo geral, de forma que, atenda ao objetivo específico do trabalho.

4.4.1 Competência empreendedora administrativa

Pelo Quadro 21, é notório que a competência empreendedora administrativa logrou 128 fragmentos, representando 37% do total geral.

De acordo com Man e Lau (2000), “a competência empreendedora administrativa está relacionada com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos”.

Conforme se observa o Quadro 22, a seguir, a unidade de contexto competência empreendedora administrativa foi estruturada com as seguintes unidades de registros: controle, liderança, delegação de responsabilidades, motivação para o atingimento de metas, planejamento, gestão, uso e aquisição de recursos.

Competência empreendedora administrativa - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Liderança	9	2	4	6	9	2	4	4	8	3	51	40%
Controle	5	5			4	6	4	3	4	1	32	25%
delegação de responsabilidades	1	2	3	1	1	3		1	8		20	16%
planejamento, gestão, uso e aquisição de recursos.	1	4	4	1	1	2	2		3	1	19	15%
motivação para o atingimento de metas		1	1			2			2		6	5%
TOTAL	16	14	12	8	15	15	10	8	25	5	128	100%

Quadro 22 – Resultado da competência empreendedora administrativa.

Fonte: Adaptação própria.

Com base nesta estruturação, dos 128 fragmentos, 51 ou 40% foram classificados na unidade de registro liderar e 32 fragmentos ou 25% foram classificados na unidade de

registro controlar. As duas unidades de registros, juntas, somaram 83 fragmentos ou 65% do total.

Os gestores de TI expressaram, durante as entrevistas, que exercem a sua liderança com foco no resultado: “na minha avaliação, o importante é ter resultado” (G1). Explicam o porque: “você tem que dar confiança pra empresa através dos trabalhos já realizados, através dos resultados”(G3). Pois: “nós estamos trabalhando para o negócio”. (G9).

Para alcançar os resultados, eles se fundamentam no exercício da meritocracia: “ela me entregando resultado, isso não é um problema” (G4). E, enfatiza: “eu não gosto de passar a mão na cabeça” (G5). Por isso que: “dou metas ousadas (G1)”. E no acompanhamento diário, indaga a cada membro da equipe: “o que é quê você precisa pra realizar a sua atividade?” (G8). E os desafiam na busca de melhores resultados: “nosso lema desde o ano passado é assim, surpreenda”.(G9).

Os gestores de TI, destacam que para fazer com que suas equipes atinjam o desempenho esperado, eles investem na comunicação: “eu deixo os canais bem abertos” (G10); “escuto muito o que eles tem pra me dizer”. (G8). No tratamento coletivo: “faço uma reunião com a minha equipe pra saber o que precisam” (G6). E, em momentos de crises: “reúno a minha equipe, pra poder a gente da à volta por cima” (G5). Já no aspecto estratégico: “utilizo de vários artificios pra levar as pessoas pra onde nós estamos tentado galgar, pro nosso objetivo” (G9). Por isso que: “dar feedback pro pessoal é muito importante”. (G1).

Com estes comportamentos, os gestores de TI estão estreitando o relacionamento interpessoal com a sua equipe, e dele com o negócio: “eu tenho conseguido trazer as pessoas pra junto dos projetos” (G9); “procure envolver as pessoas em todos os projetos”(G1). Desta forma estão conseguindo: “identificar as habilidades das pessoas” (G2). E ao mesmo tempo, como forma de controle: “de estar presente, de estar querendo saber o que tá acontecendo no dia a dia”. (G5).

Assim, com foco no resultado, fundamentado na meritocracia, comunicação fluida, os gestores de TI reforçam a importância do relacionamento interpessoal para atingir os resultados: “gosto muito da proximidade” (G7); “você tem que saber o que cada um precisa da sua liderança” (G3); “conversar com a equipe, e tentar entender da parte deles também o que tá atrapalhando”. (G3).

Tudo isso ajuda no exercício da competência empreendedora administrativa, no aspecto liderança, como também no que conceme a controle. Isto porque, segundo Man e Lau

(2000), a competência empreendedora administrativa está relacionada com a organização de variados recursos[...] humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.

O aspecto controle de recursos pode ser observado por meio de falas como: “você tem que está aferindo constantemente pela reação das pessoas (G1).” E, “periodicamente, eu vou ao executor e pergunto como está a situação”. (G8).

Os gestores de TI utilizam dos recursos tradicionais de controle: “reunião, plano de ação e cobrança (G9)”. Bem como: “indicadores”. (G5).

Ainda no aspecto controle, algumas falas se destacam como: “é preciso identificar algo [...] que possa ver o que foi gerado, que foi criado”. (G2). Em outras palavras, a visão sistêmica, que os gestores de TI têm sobre o negócio, influenciado pelos *softwares* da gestão empresarial (ERP), facilita na gestão do controle de recursos, pois: “todo processo tem que ter início, meio e fim”. (G7).

Concluindo, é possível observar que dentro da questão controle, temos dois aspectos de destaque: o relacionamento interpessoal e a visão sistêmica. O primeiro ligado à gestão de recursos humanos e o segundo à gestão estratégica e processo:

- a) relacionamento interpessoal - aferir as reações, aderência das pessoas, perguntar ao executor, conversar e avaliação semanal, reunião e plano de ação;
- b) visão sistêmica - visão do processo, montar indicadores, ver o resultado e ver onde termina.

Na questão liderança, há três aspectos, todos voltados para a gestão de recursos humanos: comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados

- a) A comunicação e relacionamento interpessoal no aspecto de dar feedback: deixar os canais abertos, fazer reuniões, escutar o que as pessoas têm a dizer, conversar com a equipe, saber o que as pessoas precisam;
- b) foco no resultado: no aspecto de metas ousadas, entregando resultado e trabalhando para o negócio.

Em resumo, pode-se compreender, que os comportamentos de liderança e controle de recursos são os que mais influenciam a competência empreendedora administrativa nas funções do gestor de TI.

As questões comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados estão alinhadas com definição de Man e Lau (2000) referente à competência empreendedora de relacionamento, que são as interações baseadas nos relacionamentos de pessoas e grupos de pessoas. Essas questões se encontram articuladas também com as ideias de Mamede e

Moreira (2005) pois, para eles, a ação empreendedora relacionamento em rede está associada como o conceito de competência.

O terceiro aspecto que merece destaque refere-se à visão sistêmica, relacionada com a definição da competência empreendedora estratégica de Man e Lau (2000), que é “a escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa”, e com a de Zampier (2010), quando destaca que as competências empreendedoras de variadas formas podem contribuir no pensamento, ações e estratégias na criação de valor para a sociedade.

Desta forma, conclui-se que as competências empreendedoras de relacionamento, e estratégica, no exercício da competência empreendedora administrativa, estão configuradas nas funções do gestor de TI.

4.4.2 Competência empreendedora de comprometimento

Com base no Quadro 21, nota-se que a competência empreendedora de comprometimento obteve 78 fragmentos, representando 23% do total geral.

Man e Lau (2000) referem que “a competência empreendedora de comprometimento demanda habilidade de manter a dedicação do dirigente do negócio”.

Conforme explicitado no Quadro 23, a competência empreendedora de comprometimento foi estruturada com as seguintes unidades de registros: manter o compromisso com o negócio; dedicar-se ao trabalho; crença e valores; próprios interesses; atuação da equipe; disposição para reiniciar do insucesso e metas de longo prazo.

Com base no Quadro 23, dos 78 fragmentos, 49 ou 63% foram classificados na unidade de registro “manter o compromisso com o negócio”; as demais somaram 29 fragmentos ou 37% do total.

Competência empreendedora comprometimento – unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Manter o compromisso com o negócio	3	5	5	7	5	4	6	6	6	2	49	63%
Dedicar-se ao trabalho		2	2	2		1	1				8	10%
Crenças e valores	1	1	1	2	1				1		7	9%
Próprios interesses		3	1					1	2		7	9%
Atuação da equipe	1	2							2		5	6%
Disposição para reiniciar do insucesso		1									1	1%
Metas de longo prazo									1		1	1%
Total	5	14	9	11	6	5	7	7	12	2	78	100%

Quadro 23 – Resultado da competência empreendedora comprometimento.

Fonte: Adaptação própria.

Destá forma, pode-se entender que a unidade de registro “manter o compromisso com o negócio” teve a maior predominância no exercício da competência empreendedora de comprometimento nas funções dos gestores de TI; e articula-se com a definição de Man e Lau (2000): “a competência empreendedora de comprometimento demanda a habilidade de manter a dedicação do gestor ao negócio”; como também com a de Mamede e Moreira (2005), pois para eles a ação empreendedora comprometimento está associada com o conceito de competência.

Sob o aspecto de comprometimento, percebe-se que o senso de responsabilidade se destaca: “eu comprei o desafio” (G4); “eu sou muito de assumir” (G5). E, buscam: “já que eu assumi como gerente, eu quero fazer bem feito” (G6). Nos momentos de execução: “era implantar aquele negócio lá e botar pra funcionar” (G5). Mas, com bom senso de: “Na minha opinião, achismo é uma coisa falha”. (G8). Observou-se, entretanto, que existe um medo em relação à cobrança: “sou cobrada por isso, se não der certo, quem vai sofrer as consequências sou eu”. (G6)

Outro aspecto que se evidencia é o entendimento do crescimento pessoal alinhado com o comprometimento: “alinho as minhas pretensões pessoais procurando implementar esses meus desejos na execução das minhas atividades” (G1); pois, “você tem que abdicar de algumas coisas particulares, lógico (G3). Mas, “é recompensador pela experiência que você ganha”. (G3).

O conhecimento - intrínseco à função, exerce grande influência no modelo mental dos gestores de TI: “eu preciso adquirir mais conhecimento”. (G2). E o conhecimento, como fator essencial para o crescimento pessoal, estimula na prática do gestor de TI a: “procurar, onde você trabalha, os melhores espaços para crescimento, o seu pessoal”. (G1). Por consequência, têm-se os pensamentos modelados com o negócio: “geralmente é mais que uma obrigação à necessidade do meu cliente”. (G7).

Assim, naturalmente, os gestores de TI modelam-se, de forma direta, a serem comprometidos com o negócio, pois a busca pelo conhecimento (como fator intrínseco à função) amplia a sua visão sistêmica: “procuro estar sempre envolvido no processo” (G2); “se fosse automatizado isso daqui poderia ter um resultado melhor” (G7); E, destacam, outras formas de pensar os processos de negócios da empresa: “quebrar, um pouco, a visão do setorial, e colocar o pessoal pra ter uma visão horizontal” (G9). Mesmo que: “não vou ter resultado imediato pro meu setor, mas vou ter resultado pra empresa”. (G4); Eles destacam o comprometimento com os resultados da organização: “nem é uma coisa tão brilhante, mas o resultado foi gigantesco”. (G9).

Vale destacar o alinhamento dessas falas com o pensamento do Porter (2009, p. 119): “A ferramenta básica para a compreensão da influência da tecnologia da informação nas empresas é a cadeia de valor”. E complementa: “a cadeia de valor é um conjunto de atividades pelos quais as empresas desenvolvem produtos e serviços e os fornecem aos clientes”. Uma das características da cadeia de valor é avaliar o processo das empresas de forma horizontalizada, iniciando e finalizando as atividades de um processo com foco no cliente.

É possível observar que, dentro da questão “manter o compromisso com o negócio”, temos três aspectos muito ligados a: gestão de recursos humanos por meio do crescimento pessoal e responsabilidade com o negócio e com a gestão estratégica pela visão sistêmica, conforme detalhes abaixo.

- a) Crescimento: alinhamento das questões individuais com as organizacionais, aquisição de conhecimento formal e experiencial;
- b) visão sistêmica: foco no resultado, foco no cliente, gestão do processo e indicadores de resultados; e
- c) responsabilidade: gostar de trabalhar, assumir as responsabilidades, senso do dever e decisões com fundamentação.

Destaca-se, desta forma, o comportamento “manter o compromisso com o negócio” como o que mais influenciou a competência empreendedora de comprometimento nas funções do gestor de TI, por meio dos aspectos de crescimento e responsabilidade.

A visão sistêmica está relacionada com a definição da competência empreendedora estratégica de Man e Lau (2000), que é escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa, como também, com a da Zampier (2010), quando destaca que as competências empreendedoras de várias formas podem contribuir no pensamento, ações e estratégias na criação de valor para a sociedade.

Desta forma, conclui-se que a competência empreendedora estratégica, no exercício da competência empreendedora de comprometimento, está configurada nas funções do gestor de TI.

4.4.3 Competência empreendedora de relacionamento

Com base no Quadro 21, percebe-se que a competência empreendedora de comprometimento obteve 56 fragmentos, representando 16% do total geral.

Man e Lau (2000, p. 237) exprime que “a competência empreendedora de relacionamento está relacionada às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos”.

Conforme observa no Quadro 24, a unidade de contexto competência empreendedora de relacionamento foi estruturada com as seguintes unidades de registros: administração de conflitos; construir, usar e manter; comunicar com a rede; negociar; consensuar e expor habilidades.

Com base nesta estruturação, dos 56 fragmentos no total, 22 fragmentos ou 39% foram classificados na unidade de registro “administração de conflitos”, 15 fragmentos ou 27% na de “construir, usar e manter”; 11 fragmentos ou 20% na de “comunicar com as redes”; e os demais, somaram oito fragmentos ou 14% do total.

Competência empreendedora de relacionamento - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Administração de conflitos	7	3		1	3	1	1	3	2	1	22	39%
Construir, usar e manter		1	1	3		1	4	2	2	1	15	27%
Comunicar com a rede	1	1	4	1	3			1			11	20%
Negociar		2		1							3	5%
Consensuar		2		1							3	5%
Expor habilidades		2									2	4%
Total	8	11	5	7	6	2	5	6	4	2	56	100%

Quadro 24 – Resultado da competência empreendedora de relacionamento.

Fonte: Adaptação própria.

Pode-se observar que as unidades de registro administração de conflitos; construir, usar e manter; e comunicar com a rede, exercem a maior predominância no exercício da competência empreendedora de relacionamento nas funções dos gestores de TI; e que se articulam com a definição de Man e Lau (2000, p. 237): “a competência empreendedora de relacionamento estão relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos”; como também com a de Mamede e Moreira (2005), pois para eles a ação empreendedora a capacidade de relacionamento em rede está associada com o conceito de competência.

Desta forma, os gestores de TI revelaram, durante as entrevistas, que se relacionam com as pessoas, buscando estabelecer relações verdadeiras (construir, usar e manter): “procuro me cercar, principalmente, de pessoas que eu posso confiar” (G3); “eu gosto de relações verdadeiras, eu prefiro que elas sejam poucas e boas”. (G7). Além disso,

eles buscam sempre apoiar as pessoas, “eu posso ajudar em alguma outra coisa que eles estão precisando” (G3). Como também orientá-las: “eu sou par das pessoas que eu tenho que instigar” (G9). Este apoio e orientação é mútuo, pois eles buscam aconselhamento em suas redes de contatos: “tudo que a gente vai fazer, a gente procura sempre consultar essa nossa rede”. (G5).

Outro ponto da fala dos entrevistados é o aspecto da comunicação (comunicar-se com a rede). Eles procuram visitar os setores da empresa, “indo nas salas. Vou na sala, uma coisa que eu fazia pouco” (G4); “você tem que interagir muito com as pessoas” (G8); “tem que estar conversando, tem que estar se comunicando”. (G3). Alguns dos gestores vão além da comunicação verbal e destacam: “tudo quanto é meio de comunicação a gente está trocando experiências” (G2); “Internet maciçamente é o meio de comunicação”. (G4). Para alguns, a comunicação motiva o relacionamento: “Eu gosto dessa postura de abertura às pessoas” (G1). Os gestores tem consciência que para a função que exercem a comunicação é obrigatória: “comunicar com as pessoas. Então, hoje, eu vejo que é mais pela posição”. (G10).

A empatia é uma das premissas para uma boa comunicação. Nas falas dos entrevistados, destacam-se: “você tem que se colocar no lugar do outro” (G1); “as pessoas não agem por mal, elas agem sempre na melhor das intenções” (G1). Com esta postura, eles conseguem contornar os momentos de conflitos: “Tenta contornar, tenta apaziguar a situação e explicar efetivamente o que é que eu quis dizer”. (G8).

Outro aspecto de destaque nas falas dos entrevistados é a intenção que muitos buscam na administração dos seus conflitos, a relação de ganha a ganha: “já tive alguns conflitos, mas nunca perdi nenhum, todos nós conseguimos contornar” (G5), propondo soluções alternativas: “a gente consegue achar uma solução no meio termo”. (G9). Evidenciam, também, o nível de profissionalismo: “foram superadas com profissionalismo de ambas as partes” (G7); “é aquela história tudo que você faz não é pessoal, tudo é pela empresa”. (G5). Portanto, pode-se destacar a relação ganha-ganha: “eu tenho certeza que no final desse semestre você vai me agradecer pela mudança”. (G2). A maioria dos gestores entrevistados tem a noção clara que a gestão de conflitos faz parte da sua rotina diária, devido às mudanças que a tecnologia proporciona e exige: “a gente saiu fortalecido disso”. (G4). Eles sabem, contudo, que, as vezes alguns conflitos demoram a ser sanados: “e eu tenho tentado, e tenho conseguido contornar”. (G9).

Estes aspectos estão alinhados com o entendimento de Gonzaga (2008, p. 4), quando aceita que “o negociador cognitivo, busca auferir ganhos mútuos e relações duradouras, transformando a outra parte em parceiro na solução dos problemas”.

Pode-se observar que, dentro das questões administração de conflitos, construir, usar e manter, e comunicar com a rede, temos quatro aspectos muito ligados à negociação, por meio das relações de confiança, da comunicação, da empatia e das relações ganha-ganha conforme destaques abaixo:

- a) relações de confiança: relações verdadeiras, pessoas de confianças, apoio aos outros e consulta a rede de contatos;
- b) comunicação: visita aos setores, interação com as pessoas, aberto a ouvir e utilização do meios digitais de comunicação;
- c) empatia: intenção positiva e colocar-se no lugar do outros; e
- d) relações ganha-ganha: profissionalismo, ganhos mútuos, situação contorno e soluções alternativas.

Estas questões articulam-se com Gonzaga (2008, p. 37) quando menciona que “A negociação cognitiva é a abordagem que consegue estabelecer um equilíbrio entre a obtenção de ganhos mútuos, pelo emprego da persuasão e do convencimento e o relacionamento, decorrente da expressão da empatia e de uma comunicação eficaz”.

Enfatiza ainda que a competência negociação “é uma das mais importantes, para se conseguir o que tenciona na esfera pessoal e profissional.” (GONZAGA, 2008, p. 3).

A afirmação de Man e Lau (2000), de que a competência empreendedora de relacionamento se refere a interação dos indivíduos, e de Zampier (2010), quando destaca que a competência empreendedora pode, de várias formas, viabilizar a ação efetiva na criação de valor para a sociedade. Conclui-se, dessa forma que a competência empreendedora de relacionamento, encontra-se nas funções do gestor de TI.

4.4.4 Competência empreendedora conceituais

Por meio do Quadro 21, percebe-se que a competência empreendedora conceituais obteve 43 fragmentos, representando 12% do total geral.

De acordo com Man e Lau (2000, p. 237) “as competências empreendedoras conceituais estão relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor”.

Conforme Quadro 25, a unidade de contexto competência empreendedora conceituais foi estruturada com as seguintes unidades de registros: ângulos diferentes; inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados; avaliar riscos e intuição.

Competência empreendedora conceituais - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Ângulos diferentes	2	1	5		3	1		5	4		21	49%
Inovar, diferenciar produtos, tecnológicas e mercados	2	2	1	1	1	1	1	5		1	15	35%
Avaliar riscos	3					1			2		6	14%
Intuição			1								1	2%
Total	7	3	7	1	4	3	1	10	6	1	43	100%

Quadro 25 – Resultado da competência empreendedora conceituais.

Fonte: Adaptação própria.

Com base nesta estruturação, dos 43 fragmentos, 21 ou 49% foram classificados na unidade de registro “ângulos diferentes”, 15 fragmentos ou 35% com “inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados”; 6 fragmentos ou 14% com “avaliar riscos”; e a última “intuição” somou 1 fragmento ou 2% do total.

Observou-se que as unidades de registro - ângulos diferentes; inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados - tiveram a maior predominância no exercício da competência empreendedora conceituais nas funções dos gestores de TI; e articulam-se com a definição de Man e Lau (2000, p. 237): “as competências empreendedoras conceituais estão relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor”, assim como a de Mamede e Moreira (2005), visto que para eles a ação empreendedora conceituais está associada com o conceito de competência.

Durante as entrevistas, os gestores de TI expressaram que, na busca de inovar, avaliam por ângulos diferentes o ambiente externo da organização: “Eu acho que primeiro preciso enxergar lá fora” (G1); “estar sempre olhando fora da instituição, buscando melhores práticas” (G4); “o gestor de TI tem que estar sempre, vendo o que tem de tecnologia nova, o que está surgindo” (G6); “de tentar inovar ou trazendo tecnologia nova, ou trazendo metodologia nova”. (G1). Reforçam: “se o gestor tiver a iniciativa de estar olhando pra fora” (G4); “cada vez mais, você poderá perceber o ambiente em que você está inserido pois é essencial para sua sobrevivência”. (G8). E enfatizam que: “para você poder desenvolver inovação, você tem que estar atualizado e antenado”. (G2).

No que se refere à inovação propriamente dita, os gestores de TI explicam seus entendimentos sobre o assunto: “a tecnologia te ajuda muito a inovar” (G7); “é impressionante o quanto não se usa disso” (G7); “a gente tem tantas facilidades, mas ao mesmo tempo, tudo é tão difícil pra inovar”. (G7).

Ao mesmo tempo em que a tecnologia propõe inúmeras facilidades para inovar, as falas em seguida destacam que os gestores de TI utilizam filtros nesta gestão: “é uma ideia

inovadora, mas o que isso vai agregar na companhia?” (G8). “inovação, mas viabilidade dela é tão longe que não compensa nem propor” (G8); “precisa ver em que pode ser aplicado aquilo ali”. (G2). E recomendam: “inovar tem que ser uma coisa rápida”. (G7).

Estas falas estão alinhadas com o conceito de Zampier (2010), quando enfatiza que as competências empreendedoras podem de várias formas contribuir para uma ação efetiva na criação de valor para o negócio.

Bem assim, os gestores de TI demonstram uma visão pragmática e objetiva na ação de inovar: “inovação tem que ser para o negócio” (G5); “tem que agregar valor para o negócio”. (G5). Tem que: “buscar tecnologias que venha agregar à empresa”. (G10). Para isso: “tem que conhecer o negócio da empresa” (G8); “estar sempre olhando pra fora e para dentro”. (G7).

Existe, no entanto, o aspecto risco nas ações empresariais e os gestores de TI vivenciam este efeito nas suas práticas: “tem alguma coisa errada ali, aí você vê uma ruptura” (G7); E se perguntam: “se eu mexer nisso, eu vou afetar tais áreas?” (G1). Desta forma: “você tem que fazer um mapeamento de risco”. (G1). Estas falas estão alinhadas com o pensamento de Man de Lau (2000) sobre competências empreendedoras conceituais, para quem um dos comportamentos é avaliar as situações por ângulos diferentes, avaliando o risco.

Embora os gestores de TI trabalhem, convivam e se motivem com a tecnologia, as falas deixam claro que: “Inovação realmente você tem que ter ruptura”. (G7). E que: “a TI ela é origem de muita mudança, a tecnologia hoje, fomenta praticamente tudo”. (G9). Alertam, porém, que, se faz necessário uma postura empreendedora do gestor de TI, de: “você conseguir provar, que isso, vai agregar algum tipo de valor pro negócio”. (G5).

Assim, pode-se perceber que, dentro das questões: “ângulos diferentes”; “inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados”, temos quatro aspectos muito ligados à inovação e à gestão estratégica por meio: do olhar para o ambiente externo, novas tecnologias, rupturas e valor para o negócio; como também para a gestão de oportunidade, no que se refere ao “valor para o negócio”, conforme detalhes a seguir: ambiente, olhar para fora e para dentro e está atualizado; novas tecnologias; buscar melhores práticas, metodologias e facilidades; rupturas, sobrevivência, mudanças e riscos; valor para o negócio, viabilidade, agregar valor e conhecer o negócio.

Desta forma, conclui-se que os gestores de TI praticam parcialmente a inovação: no olhar para dentro e fora da organização, na busca de novas tecnologias, no comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam, mas desde que percebam previamente que o resultado final irá agregar valor

para a organização, e que o risco se justifique. Isto, para Man e Lau (2000), está relacionado com as competências empreendedoras conceituais, de inovação e de aprendizagem.

Além disso, nota-se também, a influência da competência empreendedora estratégica (olhar para fora da organização, novas tecnologias, rupturas e riscos calculados) e da competência empreendedora oportunidade (valor para o negócio), durante o exercício da competência empreendedora conceituais, onde todas se configuram nas funções do gestor de TI.

4.4.5 Competência empreendedora estratégica

Por meio do Quadro 21, é notório que a competência empreendedora estratégica obteve 24 fragmentos, representando 7% do total geral.

De acordo com Man e Lau (2000, p. 237) “as competências empreendedoras estratégicas estão relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa”.

Conforme é observável no Quadro 26, a unidade de contexto competência empreendedora estratégicas, foi estruturada com as seguintes unidades de registros executar monitorar resultados; visão abrangente, realizar mudanças, executar metas, estabelecer e avaliar metas, viabilidade financeira. As duas últimas: estabelecer e avaliar metas; e viabilidade financeira estavam ausentes nas falas dos entrevistados.

Competência empreendedora estratégica - unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Monitorar resultados			1	1	1		2	2	5		12	50%
Visão abrangente de longo prazo								2	3		5	21%
Realizar mudanças	1		1				1		2		5	21%
Executar metas	1								1		2	8%
Total	2	0	2	1	1	0	3	4	11	0	24	100%

Quadro 26 – Resultado da competência empreendedora estratégica.

Fonte: Adaptação própria.

Com base nesta estruturação, dos 24 fragmentos, 12 fragmentos ou 50% foram classificados na unidade de registro “monitorar resultados”, cinco fragmentos ou 21% com “visão abrangente de longo prazo”; cinco fragmentos ou 21% com “realizar mudanças”; e a última “executar metas” somou dois fragmentos ou 8% do total.

Pode-se observar que as unidades de registros monitorar resultados; visão abrangente de longo prazo e realizar mudanças tiveram a maior predominância no exercício

da competência empreendedora estratégicas nas funções dos gestores de TI; e articulam-se com a definição de Man e Lau (2000, p. 237): “as competências empreendedoras estratégicas estão relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa”. Assim como a de Mamede e Moreira (2005), visto que para eles a ação empreendedora estratégicas está associada com o conceito de competência.

Durante as entrevistas, os gestores de TI expressaram que trabalham com metas estratégicas: “todo ano a gente procura criar metas que possam ser mensuráveis” (G3). Que trabalham com: “indicadores, metas e resultados”. (G7). E monitoram utilizando recursos tecnológicos e físicos: “fisicamente eu monitoro em painéis a vista”. (G9).

Outros gestores de TI expressaram que trabalham com metas, mas precisam amadurecer o monitoramento da gestão dos indicadores: “vou começar a fazer isso agora, conferindo os indicadores”. (G8).

Em destaque nas falas dos gestores de TI, vê-se que, tanto os que fazem e os que precisam melhorar o monitoramento do resultado, utilizam o recurso “reunião” como mecanismo complementar e alternativo no acompanhamento dos resultados: “temos reuniões semanais de gestão” (G5); “reunião estratégica ela é mensal”. (G9).

Em relação aos gestores de TI, porém, que ainda não são responsáveis diretos por metas estratégicas, indiretamente, eles têm dever e são cobrados em apoiar o atingimento delas, pois estão envolvidos e são responsáveis por apoiar os gestores de negócios, na maior parte das mudanças estratégicas da organização, principalmente naquelas que envolvam a mudança de processos, estes controlados pelos *softwares* da gestão empresarial integrada (ERP), cuja gestão, na maior parte das organizações, está a cargo do gestor de TI.

Sabendo dessa responsabilidade “indireta” no que se refere a metas estratégicas, e direta, em apoiar os gestores de negócios, os gestores de TI buscam “tentar conhecer como é que está a empresa por dentro”. (G1). Focam no relacionamento: “às vezes a necessidade nem existe, mas você vai busca-la”. (G3); pois, na percepção deles; “é muito comum você ver gestores que não entendem direito da sua área de negócio, muito comum”. (G7). Como alternativa para amenizar esta realidade, eles buscam “as poucas brechas que abrem pra gente escutar o cliente, eu aproveito”. (G9). Neste caso específico, entenda-se o cliente o externo, pois é uma ação tática do “G9”. Quando a mudança o afeta diretamente, ele questiona o cliente para saber o que realmente reúne valor, para que a ação seja efetiva.

A cobrança organizacional em apoiar os gestores de negócios no atingimento das metas, referente às mudanças estratégicas, ajudou os gestores de TI que trabalham e monitoram as suas metas estratégicas a desenvolverem as competências empreendedoras

estratégicas; pois, como cita o entrevistado G7; “é muito comum você ver gestores que não entendem direito da sua área de negócio, muito comum”. Desta forma, eles “perceberam” que a sua responsabilidade vai além da tecnologia, como destaca o entrevistado G9: “minha responsabilidade não se limita à tecnologia”.

Assim, pode-se concluir que, temos três situações distintas no que se refere à competência empreendedora estratégica. Primeira situação - os gestores de TI que fazem gestão estratégica propriamente dita, e que desenvolveram uma visão de longo prazo: “minha responsabilidade não se limita a tecnologia”. (G9). Na segunda situação, os gestores de TI que trabalham com metas, mas estão em amadurecimento, pois precisam melhorar o aspecto do monitoramento dos indicadores de resultados. E na terceira situação, os gestores de TI que trabalham apoiando apenas os gestores das áreas de negócio, responsáveis pelo atingimento das metas estratégicas.

Esta situação está alinhada com o pensamento de Mamede e Moreira (2005, p. 4) “a competência empreendedora pode ser tratada como competência do indivíduo para quem está relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”; e com Barini Filho (2008), quando destaca que existe um processo educacional que suporta a formação de empreendedores. A competência é resultante da aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem.

Além disso, percebe-se que a competência empreendedora administrativa (acompanhar os resultados por meio de reuniões semanais e mensais), a competência empreendedora comprometimento (apoiar os gestores de negócio) e a competência empreendedora relacionamento (escutar o cliente, relacionar com os gestores de negócios), durante o exercício da competência empreendedora estratégica, estão bem caracterizadas nas funções do gestor de TI.

4.4.6 Competência empreendedora oportunidade

Pelo Quadro 21, observou-se que, a competência empreendedora oportunidade obteve 16 fragmentos, representando 5% do total geral.

De acordo com Man e Lau (2000, p. 237) “as competências empreendedoras oportunidades estão relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas”.

Conforme Quadro 27, a unidade de contexto competência empreendedora de oportunidade foi estruturada com a unidade de registro “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”.

Competência empreendedora oportunidade - Unidade de registro	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
Identificar, buscar, estimular e avaliar a solução	0	5	2	1	1	0	1	2	3	1	16	100%
Total	0	5	2	1	1	0	1	2	3	1	16	100%

Quadro 27 – Resultado da competência empreendedora oportunidade.

Fonte: Adaptação própria.

Pode-se notar que, a unidade de registro “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução” teve a maior predominância no exercício da competência empreendedora de oportunidades nas funções dos gestores de TI.

Dessa forma, alguns gestores de TI durante as entrevistas expressaram que utilizam o relacionamento com os seus pares, como tática para apoiar as áreas de negócios, na viabilidade das oportunidades: “as oportunidades surgem de relacionamento diário com os meus pares”(G4); “gosto de estar nos setores e identificando as dificuldades e procurando melhorar” (G2); “eu sempre tento trabalhar fazendo visitas” (G10); “passando e ouvindo alguma coisa”. (G5). Com isso: “tento interpretar, através de entrevistas, através de conversas, o resultado que ele espera”. (G3).

Observa-se, portanto que, dentro das questões “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”, as falas abaixo se articulam com a definição de Man e Lau (2000, p. 237): “as competências empreendedoras de oportunidades estão relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercado nas suas diferentes formas”. Assim como a de Mamede e Moreira (2005), visto que, para eles, a ação empreendedora de identificação de oportunidades está associada com o conceito de competência.

As falas anteriores, com a seguinte, fazem com se perceba que o reconhecimento de oportunidades, para alguns gestores de TI, continua limitado em atender apenas as necessidades das áreas de negócios: “peço para me explicar como é o trabalho daquela pessoa”. (G8).

Já outros gestores de TI começam a questionar o negócio pela visão sistêmica, apoiada pela gestão de processos e gestão de projetos: “olha eu identifiquei que a gente precisa...” (G2); “pelo processo, é aquela coisa de entender, olhar e falar” (G7); “ter uma visão de projeto dentro da empresa” (G9); “ter uma visão de formalização de processo”. (G9).

Na gestão de processos, estes gestores de TI orientam-se pelo BPM (*Business process management* ou Gestão de processos de negócios), orientado pelo BPM CBOOK (*Common Body of Knowledge – corpo comum de conhecimento*), atualmente na versão 2.0, normalizado pela instituição ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*); e

Na gestão de projetos, os gestores de TI conduzem-se pelo PMBOOK (*Project Management Body of Knowledge - guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*) atualmente na 4a edição, normalizado por meio da instituição PMI (*Institute Management Project*).

Com isso, pode-se perceber que a visão sistêmica apoiada pela gestão de processos e gestão de projetos, normalizadas pela ABPMP e PMI, ajudam a estes gestores de TI a terem foco na cadeia de valor da organização, olhando de fora para dentro, reestruturando os processos, com foco no cliente externo.

É importante destacar, porém, que a comunidade dos gestores de TI está em evolução, pois, como pode perceber no quadro 20, o índice das falas referente a competência empreendedora oportunidade é baixo, em relação às demais competências.

Mesmo assim, nota-se que, a competência empreendedora relacionamento (visitar setores, relacionamento com os pares, passando a ouvir), e a competência empreendedora estratégica (visão sistêmica), durante o exercício da competência empreendedora de oportunidades, se configuram nas funções do gestor de TI.

Na próxima subseção será concluída a análise desta seção.

4.4.7 Conclusão

Atendeu-se ao terceiro e último objetivo específico da pesquisa, identificar e analisar como as competências se configuram no exercício da função do gestor da Tecnologia da Informação.

Primeiramente, constata-se o grau de influência de cada competência empreendedora por meio das falas dos entrevistados: a administrativa com 37%, a comprometimento com 23%, a de relacionamento com 16%, a conceitual com 12%, a estratégica com 7% e, por fim, não menos importante, a oportunidade com 5% (QUADRO 21), conforme a demonstração do Quadro 28.

Competência Empreendedora	Comportamentos que influenciam	Aspectos específicos do comportamento	CE que se configuram na função do gestor de TI
Administrativa	Liderança	Comunicação, relacionamento interpessoal e Foco em resultados	Relacionamento
	Controle	Relacionamento interpessoal e visão sistêmica	Estratégica
Comprometimento	Manter o compromisso Com o negócio	Crescimento, responsabilidade e visão sistêmica	Estratégica
Relacionamento	Administração de conflitos	Relações de confiança, comunicação, empatia e das relações ganha ganha	-
	Construir, usar e manter		-
	Comunicar com a rede		-
Conceituais	Olhar por ângulos diferentes	Olhar para dentro e fora da organização na busca de novas tecnologias	Estratégica
		Comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam	
	Inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados	Risco calculado	Oportunidade
		Percepção prévia que o resultado irá agregar valor para organização	
Estratégica	Monitorar resultados, visão abrangente de longo prazo e realizar mudanças	Acompanhar os resultados por meio de reuniões semanais e mensais	Administrativa
		Apoiar os gestores de negócios	Comprometimento
		Escutar o cliente e relacionar com os gestores de negócios	Relacionamento
	a) Os gestores de TI que fazem gestão estratégica propriamente dita e que desenvolveram uma visão de longo prazo. b) Os gestores de TI que trabalham com metas, mas estão em processo de amadurecimento. c) Os gestores de TI que trabalham apoiando apenas os gestores das áreas de negócios.		
Oportunidade	Identificar, buscar, estimular e avaliar a solução	Visitar setores, relacionamento com os pares, passando a ouvir	Relacionamento
		Visão sistêmica	Estratégica
	Os gestores de TI estão no desenvolvimento desta competência e existem dois grupos: a) Os gestores de TI limitado ainda ao atendimento às necessidades das áreas operacionais. b) Os gestores de TI focadas na gestão sistêmica, apoiados pela gestão de processos (ABPMP) e projetos (PMI).		

Quadro 28 – Quadro resumo do resultado do terceiro objetivo específico.

Fonte: Adaptação própria.

Identificamos o fato de que a competência empreendedora administrativa é influenciada pelos comportamentos de liderança, no aspecto da comunicação, relacionamento

interpessoal e foco em resultados; e pelo comportamento de controle no aspecto do relacionamento interpessoal e estratégico. As competências empreendedoras de relacionamento (comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados) e estratégica (visão sistêmica) durante o exercício da competência empreendedora administrativa configuram-se nas funções do gestor de TI.

Já a competência empreendedora comprometimento é influenciada pelo comportamento “manter o compromisso com o negócio” no aspecto crescimento, responsabilidade e visão sistêmica. A competência empreendedora estratégica (visão sistêmica) no exercício da competência empreendedora comprometimento está configurada nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora relacionamento é influenciada pelos comportamentos: administração de conflitos; construir, usar e manter, e comunicar com a rede. Por meio dos aspectos muito ligados a negociação: relações de confiança; comunicação; empatia; e das relações ganha-ganha. Concluímos, que a competência empreendedora de relacionamento, se encontra nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora conceituais é influenciada pelos comportamentos: “olhar por ângulos diferentes” e “inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados”, por meio dos aspectos: olhar para dentro e fora da organização na busca de novas tecnologias; comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam; percepção prévia que o resultado irá agregar valor para organização, e do risco calculado. As competências empreendedoras estratégica (olhar para fora da organização, novas tecnologias, rupturas e riscos calculados) e de oportunidade (valor para o negócio), durante o exercício da competência empreendedora conceituais, se configuram nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora estratégica é influenciada pelos comportamentos: monitorar resultados; visão abrangente de longo prazo e realizar mudanças, por meio de três situações: os gestores de TI que fazem gestão estratégica propriamente dita e que desenvolveram uma visão de longo prazo; os gestores de TI que trabalham com metas, mas estão em processo de amadurecimento, e os gestores de TI que trabalham apoiando apenas os gestores das áreas de negócios. As competências empreendedoras: administrativa (acompanhar os resultados por meio de reuniões semanais e mensais), a competência empreendedora comprometimento (apoiar os gestores de negócio) e a competência empreendedora relacionamento (escutar o cliente, relacionar com os gestores de negócios),

durante o exercício da competência empreendedora estratégica estão bem caracterizadas nas funções do gestor de TI.

Por fim, constatam que a competência empreendedora oportunidade é influenciada pelo comportamento “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”, sendo que os gestores de TI estão no processo de desenvolvimento desta competência e existem dois grupos: os gestores de TI limitados ainda ao atendimento às necessidades das áreas operacionais e os gestores de TI focados na gestão sistêmica, apoiados pela gestão de processos (ABPMP) e projetos (PMI), que os ajudam a terem foco na cadeia de valor da organização, olhando de fora para dentro, reestruturando os processos, com foco no cliente externo. Mesmo com este panorama, os resultados demonstram que a competência empreendedora relacionamento (visitar setores, relacionamento com os pares, passando a ouvir), e a competência empreendedora estratégica (visão sistêmica), durante o exercício da competência empreendedora de oportunidades, se configuram nas funções do gestor de TI.

Assim, com base nesta exposição, entendemos que o terceiro objetivo específico da pesquisa, identificar e analisar como as competências se configuram no exercício da função do gestor da Tecnologia da Informação, foi atendido.

Também, podemos constatar e responder ao terceiro e último pressuposto deste trabalho, As competências empreendedoras: oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégicas e comprometimento, influenciam os distintos eixos de atuação do gestor da Tecnologia da Informação.

Conforme o Quadro 28, notamos que as competências empreendedoras relacionamento e estratégica durante o exercício das outras competências empreendedoras estão bem mais caracterizadas do que as outras durante as funções do gestor de TI.

A competência empreendedora estratégica está no exercício das competências administrativa, comprometimento, conceituais e oportunidades, por meio dos seguintes comportamentos e aspectos: visão sistêmica (visão e gestão do processo, foco no resultado, foco no cliente, gestão de indicadores de resultados); focar o ambiente (olhar para fora, para dentro e está atualizado); olhar novas tecnologias (buscar melhoras práticas, metodologias e facilidades); e gerir rupturas (sobrevivência, mudanças e riscos)

A competência empreendedora relacionamento está no exercício das competências administrativa, estratégica e oportunidades, por meio dos seguintes comportamentos e aspectos: relacionamento interpessoal (aférir as reações, aderência das pessoas, perguntar ao executor, avaliação semanal, reunião e plano de ação); comunicação (dar feedback, deixar os canais abertos, fazer reuniões, escutar o que as pessoas tem a dizer,

conversar com a equipe e saber o que as pessoas precisam); escutar o cliente (relacionar com os gestores de negócios, visitar os setores, se relacionar com os pares, passar a ouvir).

A competência empreendedora oportunidade está presente no exercício da competência conceitual, por meio do comportamento e aspecto: valor para o negócio (viabilidade econômica, agregar valor e conhecer o negócio).

A competência empreendedora administrativa está apenas na competência estratégica por meio do comportamento e aspecto: acompanhar os resultados por meio de reuniões semanais e mensais.

A competência empreendedora comprometimento só está no exercício da competência estratégica por meio do comportamento de apoiar os gestores de negócio.

Desta forma, confirma-se que as competências empreendedoras oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégicas e comprometimento influenciam os diferentes eixos de atuação do gestor da Tecnologia da Informação.

A ressalva refere-se à competência empreendedora relacionamento, pois, durante as análises, não se identificou que, durante o seu exercício, recebesse alguma influência das demais competências empreendedoras.

Por fim, é atendido tanto ao objetivo geral, analisar o processo de aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras dos gestores de TI, como ficou respondida a pergunta deste trabalho: qual o papel da aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras?

A aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI.

No que se refere às experiências prévias em negócios, estas influenciaram no desenvolvimento das competências empreendedoras iniciais - administrativa, oportunidade, comprometimento e relacionamento do gestor de TI - e que foram sendo aprimoradas no *continuum* de novas experiências com negócios, tanto nos seus primeiros empreendimentos, como trabalhando em seguida, nos de terceiros.

Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o *exploitation*, exploração dos conhecimentos preexistentes que, por sua vez, desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades (competência oportunidade), como o *exploration*, exploração de novas possibilidades, que favorece o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (competência administrativa), apresentados na segunda seção deste, influenciam e aprimoram o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Com base na contribuição desta seção, identificamos a influência contínua e recíproca no desenvolvimento e aprimoramento entre as competências empreendedoras, pois, quando o gestor de TI exerce as competências empreendedoras administrativa e oportunidade, tende a influenciar no desenvolvimento das competências empreendedoras: relacionamento e estratégica.

Quanto ao exercício da competência empreendedora comprometimento, observa-se que influenciará no desenvolvimento da competência empreendedora estratégica. Na ação da competência empreendedora conceituais, identificamos sua influência no desenvolvimento das competências empreendedoras: estratégica e oportunidade. E, por fim, no exercício da competência empreendedora estratégica, a influencia no desenvolvimento das competências empreendedoras: administrativa, comprometimento e relacionamento.

Portando, finalizado as análises desta última seção, o próximo capítulo deste trabalho será a apresentação das considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras desenvolvidas, pelos gestores da Tecnologia da Informação da região metropolitana da Fortaleza – CE.

O trabalho buscou discutir a relevância da Tecnologia da Informação no mercado competitivo, destacando o impacto da internet na criação dos modelos de negócios, e a importância dos sistemas de informação nos controles e na tomada de decisão. Procurou, ainda, a estrutura de um departamento de TI e as suas atribuições, aprofundando-se especificamente no papel do gestor de TI, foco deste estudo, e na importância do seu comportamento empreendedor para a criação e manutenção da vantagem competitiva das organizações.

Para o trabalho, adotamos como modelos conceituais de pesquisa o esquema de Man e Lau (2000), no aspecto da competência empreendedora, e a estrutura de Politis (2005), no que se refere à aprendizagem empreendedora. Os modelos escolhidos para o estudo já foram validados por diversas pesquisas empíricas, quer sejam nacionais ou internacionais, e são os que melhor privilegiam as especificações de competências empreendedoras e de aprendizagem empreendedora.

Para sua execução, foi realizada entrevista, com apoio de um questionário semiestruturado, onde nos posicionamos como observador não participante. Para tratamento dos dados, usamos o método de Análise de Conteúdo de natureza temática, seguido do confronto entre o resultado dos relatos e com a literatura estudada.

Para responder ao objetivo geral proposto, foi necessário entender cada um dos objetivos específicos.

O primeiro propôs analisar a aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, avaliando a influência das experiências de carreira empreendedora neste processo, selecionadas as experiências na criação de empresas, experiência na administração de empresas e experiência específica do setor de negócios.

Os primeiros conhecimentos dos gestores de TI com negócios, advindos normalmente por intermédio da família, resultaram em conhecimentos empreendedores essenciais para guiá-los na escolha de novas experiências empreendedoras. Como consequência, a maior parte dos gestores de TI entrevistados buscou efetivamente novas experiências empreendedoras, mediante a criação de seus empreendimentos, alguns individualmente, outros em sociedade com membro da família e os demais com amigos.

Constatamos que os gestores de TI tiveram experiências prévias com administração de empresas, iniciando o desenvolvimento da capacidade de planejar, organizar, controlar e liderar. Além disso, essas capacidades prévias da gestão assegurou experiências de sucesso e insucesso, em que contribuíram na formação empreendedora destes profissionais.

Por fim, os conhecimentos prévios adquiridos pelos gestores de TI por meio das relações com clientes e fornecedores não tiveram tanta ênfase inicialmente, como houve com as experiências anteriores; mas, mesmo com pouca contribuição, houve a experiência, justificando que, ao longo da carreira dos gestores de TI, as experiências com clientes e fornecedores passam a ser uma das práticas da aprendizagem empreendedora.

O segundo objetivo específico pretendeu caracterizar o papel da transformação da experiência de carreira empreendedora no processo de aprendizagem empreendedora do gestor da Tecnologia da Informação, selecionados o conhecimento preexistente (*exploitation*) e o conhecimento por meio de novas possibilidades (*exploration*).

Podemos constatar o papel da transformação das experiências de carreira empreendedora como essencial no processo de aprendizagem empreendedora dos gestores de TI.

Inicialmente, constatamos que cinco gestores de TI (G1, G5, G6, G9 e G10) dos dez, demonstram predomínio pelo modo *exploration*, e um o prefere. Dois (G2 e G7), demonstram predomínio pelo *exploitation*, e um o prefere.

Apenas três gestores de TI (G3, G4 e G8) utilizam o equilíbrio entre o *exploitation* de conhecimentos preexistentes e o *exploration* de novas possibilidades.

O modo de transformação de experiência em conhecimento, de maior preferência e predomínio, dos gestores de TI, é o *exploration*, por servir como importante técnica de aprendizagem experiencial na exploração de novas possibilidades e, por meio deste modo, os gestores de TI adquirem novos conhecimentos ou competências empreendedoras.

Quanto aos fatores que influenciam o processo de transformação de experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor, foi possível perceber que o resultado de eventos prévios de insucesso tem maior influência do que os de sucesso, no processo de aprendizagem dos gestores de TI (G3, G4, G6, G8 e G10). Estes influenciam a buscar novas formas de fazer as coisas (POLITIS, 2005).

Como existe o fator “risco” como uma característica influente no processo de tomada de decisão, a maioria dos gestores de TI buscam aprender mais com os eventos anteriores de insucesso, do que sucesso, como prática de proteger as suas empresas dos efeitos

de suas decisões.

Já a lógica ou racionalidade predominante, fator de influência de transformação de experiência em conhecimento, constatamos que o causal tem a preferência e predominância dos gestores de TI (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G9 e G10), dos dez, oito optam por este fator. Assim, conforme orienta Politis (2008), quanto maior o grau de raciocínio causal, maior é o grau do modo de transformação *exploitation* (experiências preexistentes).

Por fim, em relação a orientação de carreira dominante, constatamos que a carreira especialista tem a maior predominância, pois, dos dez gestores de TI, sete optam pela especialista e linear (G1, G2, G3, G5, G7, G8 e G10). Politis (2005) afirma que a orientação da carreira do empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar uma experiência em conhecimento. Os empreendedores que têm a orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco em um modo *exploitation* (experiências preexistentes).

O terceiro objetivo específico pretendeu identificar e analisar como as competências empreendedora, oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégica e comprometimento, se configuram no exercício da função do gestor da Tecnologia da Informação. Para sua execução, foi realizada entrevista, com apoio de um questionário semiestruturado, onde nos posicionamos como observador não participante. No tratamento dos dados, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo de natureza temática. Em seguida, foi confrontado o resultado dos relatos com a literatura estudada e com o modelo de pesquisa adotado.

Respondendo e confirmando, as competências empreendedoras, oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégicas e comprometimento, influenciam os vários eixos de atuação do gestor da Tecnologia da Informação.

Primeiramente, observamos o grau de influência de cada competência empreendedora por meio das falas dos entrevistados: a administrativa, com 37%, a de comprometimento com 23%, a de relacionamento com 16%, a conceitual com 12%, a estratégica com 7% e, por fim, não menos importante, a oportunidade, com 5% (QUADRO 20).

Constatamos que a competência empreendedora administrativa é influenciada pelos comportamentos de liderança, no aspecto da comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados. Pelo comportamento de controle, no aspecto do relacionamento interpessoal e estratégica. As competências empreendedoras de relacionamento (comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados) e estratégica (visão

sistêmica) durante o exercício da competência empreendedora administrativa configuram-se nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora comprometimento é influenciada pelo comportamento “manter o compromisso com o negócio” no aspecto crescimento, responsabilidade e visão sistêmica. E, a competência empreendedora estratégica (visão sistêmica) no exercício da competência empreendedora comprometimento está configurada nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora relacionamento é influenciada pelos comportamentos: administração de conflitos; construir, usar e manter; e comunicar com a rede. Por meio de aspectos muito ligados a negociação - relações de confiança; comunicação; empatia; e das relações ganha-ganha. Constatamos que a competência empreendedora de relacionamento estão nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora conceituais é influenciada pelos comportamentos - “olhar por ângulos diferentes” e “inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados” - por meio dos aspectos: olhar para dentro e fora da organização na busca de novas tecnologias; comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam; percepção prévia que o resultado irá agregar valor para organização, e do risco calculado. As competências empreendedoras estratégica (olhar para fora da organização, novas tecnologias, rupturas e riscos calculados) e de oportunidade (valor para o negócio), durante o exercício da competência empreendedora conceituais, se configuram nas funções do gestor de TI.

A competência empreendedora estratégica é influenciada pelos comportamentos - monitorar resultados; visão abrangente de longo prazo e realizar mudanças, por meio de três situações: os gestores de TI que fazem gestão estratégica propriamente dita e que desenvolveram uma visão de longo prazo; os gestores de TI que trabalham com metas, mas estão em processo de amadurecimento e os gestores de TI que trabalham apoiando apenas os gestores das áreas de negócios. As competências empreendedoras - administrativa (acompanhar os resultados por meio de reuniões semanais e mensais), a competência empreendedora comprometimento (apoiar os gestores de negócio) e a competência empreendedora relacionamento (escutar o cliente, relacionar com os gestores de negócios), durante o exercício da competência empreendedora estratégica estão bem caracterizadas nas funções do gestor de TI.

Por fim, a competência empreendedora oportunidade é influenciada pelo comportamento “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”, sendo que os gestores de

TI estão no processo de desenvolvimento desta competência e existem dois grupos: os gestores de TI limitados ainda ao atendimento às necessidades das áreas operacionais e os gestores de TI focados na gestão sistêmica, apoiados pela gestão de processos (ABPMP) e projetos (PMI), que os ajudam a terem foco na cadeia de valor da organização, olhando de fora para dentro, reestruturando os processos, com foco no cliente externo. Mesmo com este panorama, os resultados demonstram que a competência empreendedora relacionamento (visitar setores, relacionamento com os pares, passando a ouvir), e a competência empreendedora estratégica (visão sistêmica), durante o exercício da competência empreendedora de oportunidades, se configuram nas funções do gestor de TI.

Portanto, percebemos que as competências empreendedoras relacionamento e estratégica durante o exercício das outras competências empreendedoras estão bem mais caracterizadas do que as outras durante as funções do gestor de TI.

A ressalva refere-se à competência empreendedora relacionamento, pois, durante as análises, não foi identificado se durante o seu exercício recebesse alguma influência das demais competências empreendedoras.

Mediante tais resultados, acreditamos que o objetivo geral da pesquisa de analisar o processo de aprendizagem empreendedora e sua influência nas competências empreendedoras desenvolvidas, pelos gestores da Tecnologia da Informação da região metropolitana de Fortaleza – CE, foi atingido.

Respondida, então, a questão-problema deste trabalho - qual o papel da aprendizagem empreendedora no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor da Tecnologia da Informação?

Observa-se que a aprendizagem empreendedora tem papel de meio, contínuo e experiencial no aprimoramento das competências empreendedoras do gestor de TI.

No que tange às experiências prévias em negócios que influenciaram o desenvolvimento das competências empreendedoras iniciais - administrativa, oportunidade, comprometimento e relacionamento do gestor de TI, foram sendo aprimoradas *continuum* de novas experiências com negócios, tanto nos seus primeiros empreendimentos, como trabalhando em seguida, nos de terceiros.

Os dois modos de transformação de experiências de carreira empreendedora, tanto o *exploitation*, exploração dos conhecimentos preexistentes, que por sua vez desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades (competência oportunidades), como o *exploration*, exploração de novas possibilidades, que favorece o desenvolvimento de maior

eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (competência administrativa), influenciam e aprimoram o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Identificamos a influência contínua e recíproca no desenvolvimento e aprimoramento entre as competências empreendedoras, pois, quando o gestor de TI exerce as competências empreendedoras administrativa e oportunidade, tende a influenciar no desenvolvimento das competências empreendedoras: relacionamento e estratégica.

Quanto ao exercício da competência empreendedora comprometimento, observa-se que influenciará no desenvolvimento da competência empreendedora estratégica. Na ação da competência empreendedora conceituais, identificou-se sua influencia no desenvolvimento das competências empreendedoras: estratégica e oportunidade. E, por fim, no exercício da competência empreendedora estratégica, a influencia no desenvolvimento das competências empreendedoras: administrativa, comprometimento e relacionamento.

No que se refere às limitações e dificuldades encontradas na pesquisa, destacamos o processo de agendamento das entrevistas, em razão da pouca disponibilidade de tempo dos gestores de TI. Com isso, algumas entrevistas, para serem realizadas, precisaram ser marcadas com o mínimo de 15 dias de antecedência. Por sua vez, toma-se um limitador e um inviabilizador na construção de uma amostra de maior representação.

Em relação aos gestores de TI, as contribuições foram proporcionar novas reflexões sobre o aproveitamento de suas experiências, conhecimentos e competências empreendedoras para potencializar seus processos de aprendizagem, a fim de obter vantagem competitiva nos setores em que atuam.

Para o setor da tecnologia da informação, as contribuições foram a aplicação do modelo de aprendizagem empreendedora no seu campo empírico a fim de que seus programas educacionais possam atender as necessidades prementes das empresas na busca da vantagem competitiva; um novo pensar sobre o papel estratégico da tecnologia da informação dentro das organizações *versus* a formação e desenvolvimento em negócios dos seus respectivos gestores.

Com base nos resultados e nas conclusões e, visando à continuidade e ao aprofundamento dos estudos no campo da Tecnologia da Informação, da aprendizagem empreendedora e competência empreendedora, sugerimos a realização de algumas pesquisas.

Replicar o mesmo estudo junto aos gestores da Tecnologia da Informação nos demais estados do País, com objetivo de confrontar os resultados e verificar os impactos das diferentes realidades socioeconômicas.

Efetuar pesquisa utilizando o mesmo esquema de Man e Lau (2000) e a estrutura

de Politis (2005), por meio de estudo de casos aprofundados, buscando identificar qual dos modos de transformação de experiências em conhecimento e quais outras funções da gestão são mais influentes na agregação de valor para os resultados das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.275-302, mar./abr. 2008a.
- ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n.3, p.599-629, jul./set. 2008b.
- ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Persona, 1977.
- BARINI FILHO, U. **Transmissão da competência empreendedora**: Um estudo de casos múltiplos. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: A contribuição da aprendizagem organizacional. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2001.
- BUNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa. Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. **READ - Revista Eletrônica de Administração**. Rio Grande do Sul, V.17, N.2, mai./ago.2011. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/38530>>. Último acesso em: 10 abr. 2013.
- BRASIL, 2000. **Sociedade da Informação no Brasil**: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.
- BOYATZIS, R.E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York : John Wiley & Sons, 1982.
- CASTELLS, M. **A Galaxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- COPE, J. **Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 29, v. 4, 2005, p. 373-397.
- COPE, J. **Entrepreneurial Learning and critical reflection**: Discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management Learning*, 2003, v. 34, n. 4, p. 429- 450.
- COPE, J.; WATTS, G. **Learning by doing**: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2000, v. 6, n. 3, p. 104-124.
- COSTA, G.P.C; CRUZ, C.S. **Competências gerenciais relacionadas a Tecnologia da Informação**. XI Congresso de Informática Pública. CONIP. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056868.PDF>>. Acesso em 15 Abr. 2013.
- COSTI, Ana Maria Mallman. CARVALHO, Isamir Machado. CADAIS, José Alberto Carneiro da C. FILHO, Luís Gonzaga da Silva. BRASIL, Themis de Assis. Valoração de soluções em tecnologia da informação com base no conceito de capital intelectual. *In*: SANTOS, Antônio Raimundo. [et al.]. **Gestão do conhecimento**: Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.
- DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação**: Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEWEY, J. **Vida e Educação**. 10. ed. São Paulo: Melhoramentos. 1978.
- DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendendo na prática: Como os gerentes de meios de hospedagem aprendem no contexto prático-social? *In*: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008b. 1 CD-ROM.
- DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: Contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **O & S**, v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008a.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: O Homem. São Paulo: Nobel, 2001.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: Um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. *In*: Enanpad: 2008. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. *In*: Enanpad: 2007. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

- FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor no setor hoteleiro:** Caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral [manuscritos]. 2006. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, ab./jun. 1999.
- FILION, L. J. **Entrepreneurship and Management: Differing but Complementary Processes.** In: INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE** São Paulo: v. 31, n. 3, Jul.set/1991, p. 63-71.
- FONSECA, Leticia Rodrigues; SILVA, Marcelo Ribeiro; FAGUNDES, Liliane Dolores; SOUZA, Janilton Gabriel. Empoderamento e competências individuais e grupais: a criação de ambiente organizacional favorável à inovação. In: GPR: 2011. **Anais...** João Pessoa. 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FONSECA FILHO, Clézio. **História da computação:** O caminho do pensamento e da tecnologia. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Disponível em <<http://www.pucrs.br/orgaos/edipucrs/>>.
- FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.
- GONZAGA, Ferreira. **Negociação:** como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: Atlas, 2008.
- Hudson, R.L. & McArthur, A. **Contracting strategies in entrepreneurial and established firms.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 43–59. 1994.
- HUOVINEN, J.; TIHULA, S. Entrepreneurial learning in to context of portfolio entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 14, n. 3, p. 152-171, 2008.
- IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. Ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009.
- KATZ, J.A. **Modeling entrepreneurial career progressions:** Concepts and considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 23–39. 1994
- KOLB, D. A. **Experiential learning:** Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. *In: Como as organizações aprendem*. STARKEY, K. São Paulo: Futura, 1997. P. 321-341

KOLVEREID, L. & BULLVÅG, E. **Novices versus experienced business founders**: An exploratory investigation. In S. Birley & I.C. MacMillan (Eds), **Entrepreneurship research: Global perspectives** (pp. 275–285). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science Publisher. 1993.

KOTLER, P & KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KUSUNOKI, K. Síntese do Conhecimento Modular e Integral: Inovação da Arquitetura do Negócio na era da TI. *In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Bookman. 2008. p. 270-293.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**.7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **De La compétence**. Paris: Les Éditions d' Organisation, 1994. LEI n° 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes>. Acesso em: 24/04/09.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**: Criando Riquezas.3.ed. Recife: Bagaço. 2002.

LEITE, I.C.B.V. O Aprendizado na função gerencial por meio da experiência. *In: ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. Aprendizagem Organizacional no Brasil*. São Paulo: Bookman. 2011. p. 201-224.

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: Learning from participation and from the experiences of others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, March, 2009, p. 547-570.

LÉVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.

LIMA, E.B. **A Aprendizagem Experiencial em Empresas Cearenses de Desenvolvimento de Software**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará.

LONG, W. The meaning of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 8, n. 2, p. 7-56, 1983.

LUCENA, E. de A. Por que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem? *In: Enampad*: 2007. **Anais**...Rio de Janeiro/RJ.

- LUCENA, E. de A. Como executivos de pequenas empresas varejistas aprendem: *In: Enampad: 2006. Anais... Salvador/BA.*
- LUNARDI, L. G. BECKER, L.J. MAÇADA, G.C.A. Governança de TI e suas implicações para a Gestão de TI: Um estudo acerca da percepção dos executivos. *In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010, 1 CDROM.*
- MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *In: ENANPAD: 2005. Anais... Brasília/DF.*
- MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education e Training**, v. 48, n. 5, 2006, p. 309-321.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3. Sept. 2000, p. 235-254.
- MARCH, J. Exploration and exploration in organizational learning. **Organization Science**, 1991, v. 2, n. 1.
- McCLELLAND, D. C. Testing form competence rather than for intelligence. **American Psychologist**. Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973.
- MEIRELLES, F.S. **Pesquisa anual da administração de recursos de informática do Centro de Tecnologia da Informação Aplicada**. 23. ed. São Paulo: EAESP-FGV-CIA, 2012.
- MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic modelo f entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2001, p. 5-16.
- MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. *In: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, 2003, São Paulo. Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003. v. 3. p. 1-20.
- MORRISON, A.; BERGIN-SEERS, S. Pro-Growth small businesses: Learning “Architecture”. **Journal of Management Development**, 2002, v. 21, n. 5, p. 388-400.
- MORRISON, A. (Editor). **Entrepreneurs hip: An intemational perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. *In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. (Org) Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Bookman. 2008. p. 39-90.
- O'BRIEN, J. A. & MARAKAS, G. M. **Administração de Sistema de Informação**. 15.ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- PALONIEMI, S. **Experience, competence and workplace learning**. Disponível em:

www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm. University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finlandia. 2006. Acesso em 15 julho 2013.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA. As maiores e melhores empresas do Ceará. Disponível em: <<http://www.premiodelmirogouveia.com.br>>. Acesso em 15 julho 2013.

PITTAWAY, L.; COPE, J. Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. **Management Learning**, 2007, v. 38, n. 2, p. 211-233

POLITIS, D. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 472-489, 2008.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jul. 2005, p. 399-424.

POLITIS, D. ; GABRIELSSON, J. **Entrepreneurial decision making**: Examining preferences for causal and effectual reasoning in the new venture creation process. Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series, 2006.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. **Exploring the role of experience in the process entrepreneurial learning**. Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series, 2005.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. Estratégia Competitiva. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRUSSAK, L; MCGEE, J. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Ed. 11. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 18, n. 1, p. 39-56, 2006.

RAE, D. Mid-career entrepreneurial learning. **Education & Training**, v. 47, n. 8/9, p. 562-574, 2005b.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 2, p. 323-335, 2005a.

RAE, D. Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

RAE, D. Understanding entrepreneurial learning: A question of how? **International Journal**

of **Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 6, n. 3, p. 145-159, 2000.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

REIS, R. V; PINTO, M. M. Avaliação ex-post de projetos de pesquisa e desenvolvimento. *In*: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2010. Vitória. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

RESENDE, E. **Competência, sucesso, felicidade**: um roteiro prático para desenvolver competências destinado a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, empresários, políticos e profissionais liberais. São Paulo: Summus, 2008.

REVISTA DELMIRO ECONOMIA & NEGÓCIOS. Fortaleza: **O Povo**, dez. 2012.

RONSTADT, R. The corridor principle. **Journal of Business Venturing**, 3(1), 31–40. 1988.

ROSA, P. Entrepreneurial process of business cluster formation and growth by habitual entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 22(4), 43–61. 1998

SANDBERG, J. **Understanding Human Competence at Work**: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Feb. 2000.

SANTOS, Cidnei de Souza Dos. **Sistemas Integrados de Gestão (ERP) para apoio à decisão**: um estudo com empresas têxteis. 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

SARASVATHY, S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26(2), 243–263. 2001.

SCHEIN, E.H. Individuals and careers. In LORSCH J.W. (Ed.), **Handbook of organizational behavior** (pp. 155–171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1987

SCHON, D. **The reflective practitioner**. New York: Basic Books. 1983.

SHEPHERD, D.A., DOUGLAS, E.J., & SHANLEY, M. New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. **Journal of Business Venturing**, 15(5/6), 393–410.2000.

SPENDER, J.C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. *In*: FLEURY, M.T.L *et al.* **Gestão Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2008. P. 27-49.

STARR, J.A. & BYGRAVE, W.D. The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience. In S. BIRLEY & I.C. MACMILLAN (Eds), **International perspectives on entrepreneurship research 1991**: Proceedings of the first annual global conference on entrepreneurship research (pp. 340–363). Amsterdam, The Netherlands: North Holland. 1992.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman. 2008.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão**: Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VIEIRA, A.M. *et al.* **Gestão e Desenvolvimento de Competências Gerenciais Relacionadas à Tecnologia da Informação**. 2003. Dissertação (Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

WESTHEAD, P. & WRIGHT, M. Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? **Journal of Business Venturing**, 13(3), 173–204. 1998.

ZAMPIER, Maria Aparecida. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: estudo de casos de MPE'S do setor educacional. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração Área de Concentração: Estratégia e Organizações. Universidade Federal do Paraná Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras. In COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE
FORTALEZA – CE**

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

1.1 Dados da Entrevista

Data da entrevista		Duração:	
--------------------	--	----------	--

1.2 Dados do entrevistado

Nome:		Idade:	
Sexo:		Estado Civil:	
Cargo/Função:		Tempo de empresa	
		Tempo de experiência com o gestor:	
Telefone:		E-mail:	

1.3 Dados da empresa do entrevistado

Razão Social:		Nome Fantasia:	
Nº funcionários:		Porte da Empresa:	
		Segmento de negócios:	

2. DADOS RELATIVOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Experiências de Carreira Empreendedora

- Você pode comentar as suas experiências com negócios antes de começar a trabalhar?
- Você pode fazer um breve relato da sua carreira profissional e destacar como foi a escolha da sua profissão?
- Com base na sua carreira profissional, que experiências positivas e/ou negativas você destaca que contribuíram na sua formação como gestor?
- Comente se você participou na criação de algum novo negócio e/ou empresa.

2.2 Processo de Transformação de experiência em conhecimento

- Como ocorre o seu processo de aprendizagem? Que método, técnica, recurso você gosta de utilizar que facilita a sua aprendizagem?
- No dia a dia da empresa, você prefere implantar tecnologias/processos/rotinas novas ou melhorar as existentes? Pode comentar como você faz?
- Fatores que influenciam no processo de transformação de experiência em conhecimento:
 - Você pode comentar como os seus sucessos e insucessos contribuíram na sua aprendizagem?

- ii) As estratégias ou táticas que dão certo numa determinada situação, você repete em novas situações? E as de insucesso você faz o mesmo?
- iii) As rotinas/processos/políticas/regras que estão funcionando você busca melhorá-las, ou as mantém até o dia em que elas deixam de funcionar?
- iv) Você toma a decisão com base nos números ou apenas a intuição/imaginação resolve?
- v) Você prefere trabalhar num ambiente em constante mudança ou num local mais estável?

2.3 Conhecimento Empreendedor

- a) Os conhecimentos adquiridos durante o tempo são suficientes para reconhecer novas oportunidades de negócios e/ou lidar com os desafios atuais e futuros?
- b) Que habilidades você desenvolveu que contribuem para o desenvolvimento do negócio da sua empresa?
- c) O que você mudaria ou mudou em suas atitudes em decorrência dos conhecimentos adquiridos?

2.4 Competência Empreendedora

2.4.1 Oportunidades

- a) Você pode comentar como consegue perceber as necessidades do seu cliente e propor soluções.
- b) Pode destacar algum caso em que propôs a solução que agregou valor para o negócio, mas que a necessidade não estava latente, ou seja, foi você quem estimulou a demanda.

2.4.2 Relacionamento

- a) Como você se relaciona com a sua rede de contatos?
- b) Comente algum caso de conflito que você teve com algum cliente ou fornecedor, mas que conseguiu contornar e preservar o relacionamento.

2.4.3 Conceitual ou inovação

- a) Para você, como um gestor pode desenvolver inovação dentro da empresa?
- b) Você pode comentar alguma ação inovadora que você executou e que trouxe resultados positivos para a empresa?

2.4.4 Administrativas

- a) De que forma você gerencia os processos que estão sobre a sua responsabilidade?
- b) Como você lidera as pessoas?

2.4.5 Estratégica

- a) Como você consegue acompanhar as tendências do mercado?
- b) Poderia comentar alguma ação estratégica que você liderou ou participou, que foi vital para a continuidade e/ou crescimento da empresa?

a) Como você monitora as suas metas/resultados?

2.4.6 Comprometimento

a) Pode comentar como você conseguiu alinhar os seus objetivos individuais com os objetivos da organização?

b) Você poderia citar algum caso, que você teve que sacrificar os seus objetivos pessoais ao bem dos objetivos da sua equipe?

c) Em relação às metas, o que você faz quando o seu resultado está abaixo do esperado? Que mecanismo você utiliza com a sua equipe para melhorar o resultado

APÊNDICE B – RELAÇÃO DOS GESTORES DE TI DA REGIÃO METROPOLITANA DA CIDADE DE FORTALEZA – CE

Gestor de TI	Cargo	Sexo	Graduação	PÓS 1	PÓS 2	Tempo como gestor	Tempo de empresa	Segmento	Quantidade de Funcionários	Porte da empresa	Data da Entrevista	Tempo da entrevista
G1	Gerente de TI	Masculino	Processamento de Dados	MBA em gestão de projetos	Mestrando em administração e controladoria	10 anos	18 anos	Construção	1.500	Grande	19/10/2013	2h
G2	Chefe de Informática	Masculino	Administração	MBA em gestão de TI	-	10 anos	6 meses	Indústria	500	Médio	12/12/2013	1,25h
G3	Coordenador de TI	Masculino	Processamento de Dados	MBA em gestão de projetos	-	7 anos	7 anos	Indústria	260	Médio	12/12/2013	1h
G4	Gerente de Projetos	Masculino	Processamento de Dados	PÓS em gestão de redes	MBA em gestão de projetos	14 anos	10 anos	Projetos Especiais	500	Médio	17/12/2013	1,5h
G5	Diretor de TI	Feminino	Processamento de Dados	PÓS em sistemas de informação	PÓS em gestão estratégica de TI	12 anos	23 anos	Serviços	600	Médio	18/12/2013	1,5h
G6	Gerente de TI	Feminino	Computação e Administração	PÓS em gestão de projetos	-	7 anos	8 anos	Público	500	Médio	11/02/2014	2h
G7	Gerente de Sistemas	Feminino	Processamento de Dados	PÓS em gestão Empresarial	-	12 anos	1,5 anos	Educação	2.000	Grande	12/02/2014	1h
G8	Gerente de TI	Masculino	Computação	PÓS em banco de dados	PÓS em gestão de projetos	4,5 anos	3,5 anos	Público	150	médio	18/02/2014	1,5h

APÊNDICE B – RELAÇÃO DOS GESTORES DE TI DA REGIÃO METROPOLITANA DA CIDADE DE FORTALEZA – CE

Gestor de TI	Cargo	Sexo	Graduação	PÓS 1	PÓS 2	Tempo como gestor	Tempo de empresa	Segmento	Quantidade de Funcionários	Porte da empresa	Data da Entrevista	Tempo da entrevista
G9	Gerente de TI	Masculino	Gestão de TI	MBA em gestão de projetos	-	20 anos	14 anos	Distribuição	510	médio	20/02/2014	2h
G10	Gerente de TI	Masculino	Gestão de TI	-	-	2,5 anos	8 anos	Comércio	500	médio	17/03/2014	1,25h

ANEXO A – PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA - MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012

DELMIRO GOUVEIA				
MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012 (*)				
(A) Apropriação (C) Comércio (I) Indústria (S) Serviço (N) Não informado (*) As informações desta tabela são referentes ao exercício anterior (2011) e estão em R\$ 1.000.000,00				
Ordem	Empresa	Setor	Pontos Totais	Faturamento L. Ajustado em (R\$)
1	M. DIAS BRANCO S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS	I	206,05	1.815.928.611,71
2	COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ	S	205,7	2.678.867.210,15
3	GRENDENE S/A	I	205,45	1.491.667.043,70
4	EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S/A	C	203,7	2.837.849.788,99
5	VICUNHA TÊXTIL S/A	I	201,95	971.014.571,50
6	NORSA REFRIGERANTES LTDA	I	201,5	1.242.417.005,85
7	J. MACÊDO S/A	I	201	1.250.131.641,53
8	COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ	S	198,75	792.716.163,67
9	TRÊS CORAÇÕES ALIMENTOS S/A	I	197,7	874.512.777,34
10	UNIMED DE FORTALEZA COOP DE TRAB MÉDICO LTDA	S	195,75	928.137.188,81
11	CONSTRUTORA MARQUISE S/A	S	190,35	298.822.030,58
12	NEWLAND VEÍCULOS LTDA	C	189,55	675.517.413,72
13	AÇO CEARENSE INDUSTRIAL LTDA	I	186,7	841.902.979,49
14	HAPVIDA ASSISTÊNCIA MÉDICA LTDA	S	185,35	675.750.806,11
15	ESMALTEC S/A	I	184,9	667.515.353,13
16	EXPRESSO GUANABARA S/A	S	183	219.127.740,67
17	DAKOTA NORDESTE S/A	I	182,45	384.421.574,48
18	CBL ALIMENTOS S/A	I	181,65	269.001.833,15
19	GRANDE MOINHO CEARENSE S/A	I	177,7	363.140.343,75
20	TBM - TÊXTIL BEZERRA DE MENEZES S/A	I	176,15	279.263.901,30
21	MARISOL INDÚSTRIA TÊXTIL LTDA	I	175,75	122.916.607,98
22	DURAMETAL S/A	I	175,35	135.284.697,82
23	VULCABRÁS/AZALÉIA CALÇADOS E ARTIGOS ESPORTIVOS S/A	I	175,2	642.309.318,20
24	MARCOSA S/A MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	C	174,75	626.640.063,91
25	CGTF - CENTRAL GERADORA TERMELÉTRICA FORTALEZA S/A	I	174,75	430.474.619,32
26	MAKRO ENGENHARIA LTDA.	S	171,8	121.844.518,16
27	NUFARM INDÚSTRIA QUÍMICA E FARMACÊUTICA S/A	I	169,95	412.039.137,47
28	TRANSNORDESTINA LOGÍSTICA S.A.	S	168,45	71.991.168,45
29	COMPANHIA DE GÁS DO CEARÁ - CEGÁS - S/A	I	168,1	218.618.486,65
30	CEARÁ DIESEL S/A	C	165,55	278.706.470,94
31	COMPANHIA DE ALIMENTOS DO NORDESTE	A	163,15	228.725.993,38
32	METALGRAFICA CEARENSE S/A	I	160,85	93.572.307,18
33	ECOFOR AMBIENTAL S/A	S	160,25	152.099.862,95
34	GERARDO BASTOS PNEUS E PEÇAS LTDA.	C	158,2	127.852.058,68
35	CIA. METALIC NORDESTE	I	157,95	144.222.977,03

ANEXO A – PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA - MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012

DELMIRO GOUVEIA				
MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012 (*)				
(*) Agropecuária (A) Comércio (C) Indústria (I) Serviço (S) Não informado (*) As informações deste tabelo são referentes ao período: 01/01/2012 a 31/12/2012				
Ordem	Empresa	Setor	Pontos Totais	Faturamento L. Ajustado em (R\$)
36	BONS VENTOS GERADORA DE ENERGIA S/A	I	156,65	114.826.132,90
37	TINTAS HIDRACOR S/A	I	156,55	130.063.955,96
38	T & A CONSTRUÇÃO PRÉ-FABRICADA LTDA.	S	153,95	206.580.382,62
39	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS FARTURA S/A	C	153,65	307.862.437,71
40	SERVIS SEGURANÇA LTDA	S	147,7	116.454.674,56
41	LOTIL ENGENHARIA LTDA.	S	146,9	95.750.112,39
42	MAJELA HOSPITALAR LTDA	C	145,45	135.458.735,48
43	COTECE S/A	I	144,85	94.470.628,24
44	INDÚSTRIA NAVAL DO CEARÁ S/A	I	143,15	82.699.830,78
45	ENGEXATA ENGENHARIA LTDA	I	141,6	39.905.414,46
46	AVINE COMERCIAL E AVÍCOLA DO NORDESTE LTDA	A	141,6	57.530.317,19
47	SMAFF NORDESTE VEÍCULOS LTDA	C	141,15	166.865.122,06
48	FUJICOM COMPANHIA DE MATERIAIS HOSPITALARES LTDA	C	141,05	44.479.689,79
49	CONSTRUTORA COLMÉIA S/A	S	139,4	47.065.643,63
50	VIDEOMAR REDE NORDESTE S/A	S	138	86.452.009,36
51	MERCURIUS ENGENHARIA S/A	I	137,95	52.012.131,12
52	NOVA EÓLICA CAJUCOCO S/A	S	137,6	77.643.152,74
53	COSAMPA PROJETOS E CONSTRUÇÕES LTDA	S	136,6	78.699.735,71
54	NOVA EÓLICA BURITI S/A	S	136,05	72.312.361,85
55	ITAPUÍ BARBALHENSE INDÚSTRIA DE CIMENTOS S/A	I	135,95	65.413.357,93
56	BOM SINAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	I	135,65	87.289.339,74
57	COMPANHIA INDUSTRIAL DE ÓLEOS DO NORDESTE -CIONE	A	135,25	62.099.354,35
58	CENTRAL EÓLICA QUIXABA S/A	S	134,55	70.262.842,02
59	VIAÇÃO URBANA LTDA	S	134,4	59.983.383,08
60	D R LINGERIE IND. E COM. S/A	I	133,55	72.682.390,93
61	MICROSOL TECNOLOGIA S/A	I	133,45	81.236.367,84
62	NOVA EÓLICA GARÇAS S/A	S	132,65	71.676.093,01
63	ARENA CASTELÃO OPERADORA DE ESTÁDIOS S/A	S	132,65	253.246.842,10
64	VEGA S/A TRANSPORTE URBANO	S	130,65	67.541.217,34
65	CDA COMERCIAL DISTRIBUIDORA DE AUTOMÓVEIS LTDA	C	130,45	95.835.333,58
66	DUCOCO PRODUTOS ALIMENTÍCIOS S/A	I	130,1	99.745.337,73
67	VOUGA VEÍCULOS E PEÇAS LTDA	C	130,1	100.132.208,28
68	NOVA EÓLICA COQUEIRO S/A	S	128,35	64.068.397,76
69	FUJITA ENGENHARIA LTDA	I	126,75	52.907.307,23
70	SANGATI BERGA S/A	I	126,05	48.266.038,03

ANEXO A – PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA - MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012

DELMIRO GOUVEIA I				
MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ 2012 (*)				
(A) Agricultura; (C) Comércio; (I) Indústria; (S) Serviços; (R) Não Informado (*). As informações desta tabela são referentes ao exercício contábil encerrado em 31/12/2011.				
Ordem	Empresa	Setor	Pontos Totais	Faturamento Líq. Ajustado em (R\$)
71	TRANA CONSTRUÇÕES LTDA	I	124,95	40.046.189,96
72	CONSTRUTORA BETA S/A	S	124,8	47.790.489,02
73	CASCAJU AGROINDUSTRIAL S/A	A	124,65	39.693.387,04
74	VTI SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA.	S	124,5	46.493.236,73
75	MARACANAÚ GERADORA DE ENERGIA S/A	C	124,25	68.110.336,37
76	J. SIMÕES ENGENHARIA LTDA	S	124,1	36.197.252,90
77	CONSTRUTORA GRANITO LTDA	S	123,8	32.512.232,98
78	EPOCA ENGENHARIA IMPORTAÇÃO COM. LTDA	I	121,75	58.890.809,33
79	NOVA EÓLICA LAGOA SECA S/A	S	120,9	47.829.267,01
80	NOVA EÓLICA ARARAS S/A	S	120,55	66.022.069,40
81	NOVA EÓLICA VENTO OESTE S/A	S	119,4	47.343.908,08
82	PORTO FREIRE ENGENHARIA E INCORPORAÇÃO LTDA.	S	119,35	30.726.866,93
83	LIBRA-LIGAS DO BRASIL S/A	I	118,25	40.305.184,01
84	PRIMUS HOLDING S/A	S	117,45	28.479.148,69
85	CONSTRUTORA SAMARIA LTDA	S	117,3	42.902.442,62
86	ARAÚJO CABRAL & ALVES LTDA.	C	116,8	38.748.168,89
87	SKYSERV LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA LTDA	S	113,5	74.278.405,75
88	CIA DA GESTÃO DE RECUR. HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ	S	113,4	38.882.263,57
89	MACIEL CONSTRUÇÕES E TERRAPLANAGENS LTDA	S	113,3	35.270.368,95
90	COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ	S	112,35	35.741.178,65
91	TÊXTIL UNIÃO S/A	I	111,9	28.838.628,63
92	CARBOMIL QUÍMICA S/A	I	109,55	35.851.302,11
93	R FURLANI ENGENHARIA LTDA	S	109,15	37.573.976,27
94	ODONTO SYSTEM PLANOS ODONTOLÓGICOS LTDA	S	108,4	49.576.179,56
95	FAVO S/A EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	I	107,85	37.484.80NI
96	MECESA EMBALAGENS S/A	I	107,1	21.029.948,30
97	MARINA DE IRACEMA PARK S/A	S	104,15	22.929.685,26
98	FINOBRASA AGROINDUSTRIAL S/A	A	100,05	28.051.910,47
99	CONSTRUTORA CHC LTDA	S	99,3	23.098.045,36
100	FORTEKS ENGENHARIA E SERVIÇOS ESPECIAIS LTDA	S	96,2	28.032.367,93

ANEXO B – CONCEITOS TÉCNICOS USADOS NO PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA - REVISTA DELMIRO ECONOMIA & NEGÓCIOS (2012).

Lucro líquido ajustado é o lucro líquido ou resultado líquido positivo apresentado depois de considerados os efeitos da inflação, tomando como base o Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM).

Patrimônio líquido ajustado é o somatório do capital mais reservas após considerados os efeitos da inflação.

Ativo total ajustado é a soma dos diversos itens de patrimônio à disposição da empresa para o desempenho de suas atividades levando em conta os efeitos da inflação.

Passivo total ajustado é a soma de todas as obrigações que a empresa tem a saldar com terceiros no final do exercício considerado, mais os resultados de exercícios futuros já recebidos e o valor de seu Patrimônio Líquido, considerados os efeitos da inflação.

Ativo circulante corresponde aos bens e direitos que se espera vir a ser caixa no curto prazo (normalmente até o fim dos 12 meses seguintes à data base do balanço).

Passivo circulante as obrigações que devem ser pagas no curto prazo (normalmente, até o fim dos 12 meses seguintes à data de referência do balanço).

Realizável ao longo prazo, compreendem bens e direitos que se espera venham a ser caixa no longo prazo (normalmente após decorridos os primeiros 12 meses depois da posição a que se refere o balanço).

Exigível ao longo prazo são as obrigações que devem ser pagas no longo prazo (normalmente após o fim dos 12 meses seguintes à data de referência do balanço) conforme divulgadas pelas empresas.

Venda líquida ajustada refere-se ao valor total de bens e/ou serviços vendidos/prestados, deduzido dos abatimentos, descontos e dos impostos sobre vendas e impacto da inflação.

Ativo diferido corresponde às aplicações de recursos já realizadas que contribuirão para a formação do resultado de mais de um exercício social no futuro, tais como "despesas pré-operacionais", "gastos de reestruturação", "despesas com pesquisa e desenvolvimento", etc.

Lucro bruto é o resultado apurado após a dedução do custo com as mercadorias vendidas ou serviços prestados das receitas com vendas líquidas, o qual deverá ser usado para a cobertura dos demais gastos operacionais da empresa.

Lucro operacional é o resultado apurado após a dedução do Lucro bruto de todas as receitas e despesas necessárias ou decorrentes das operações normais da empresa.

Ações sociais de iniciativa da empresa é o valor dos investimentos declarados no balanço social elaborado pela empresa que foi dedicado a custear diversos programas sociais voltados para empregados ou comunidades subtraindo o valor dos tributos.

Apoio às minorias na oferta de empregos é a participação relativa das classes sociais menos

favorecidas no mercado de trabalho na composição do quadro de colaboradores mantidos pela empresa, com destaque para negros, deficientes físicos, mulheres e maiores de 45 anos, inclusive quando em funções de chefia, conforme números constantes do balanço social da empresa.

Investimentos compulsórios com impacto social é o valor dos custos ou arrecadações feitas pela empresa e repassados ao setor público a título de impostos ou de encargos sociais, conforme números constantes do balanço social elaborado pela entidade.

EBITDA ou LAJIDA. O EBITDA (*Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou LAJIDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) representa o quanto a empresa gerou de recursos apenas em suas atividades, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos sobre os lucros. Foi incluído nos critérios do Prêmio por se tratar de um indicador utilizado para avaliar o desempenho operacional.

Valor adicionado constitui-se da receita de venda deduzida dos custos dos recursos adquiridos de terceiros. É, portanto, o quanto a entidade contribuiu para a formação do Produto Interno Bruto (PIB) do País.

Demonstração do valor adicionado tem a função de divulgar e identificar o valor da riqueza gerada pela entidade e como essa riqueza foi distribuída entre os diversos setores que contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua geração.