

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE

RAFAEL REIS GUEDES

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: APLICAÇÕES CORPORATIVAS DE UMA EMPRESA
MULTINACIONAL DE MINERAÇÃO**

Belo Horizonte

2019

RAFAEL REIS GUEDES

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: APLICAÇÕES CORPORATIVAS DE UMA EMPRESA
MULTINACIONAL DE MINERAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Área de Concentração: Gestão de Sistemas de Informação e do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Informação, Inovação e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. Fabricio Ziviani.

Belo Horizonte

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G924c Guedes, Rafael Reis, 1984-

Competências empreendedoras na área de tecnologia da informação: aplicações corporativas de uma empresa multinacional de mineração / Rafael Reis Guedes. - Belo Horizonte, 2019.

157 f.: il. ; 29,7 cm

Orientador: Fabrício Ziviani

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2019.

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da informação. 3. Empreendedorismo. I. Título. II. Ziviani, Fabrício. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.01:001



FUMEC

Dissertação intitulada **“COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: APLICAÇÕES CORPORATIVAS DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE MINERAÇÃO”** de autoria de Rafael Reis Guedes, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Fabrício Ziviani – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães – Centro Universitário Newton Paiva

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Christiane de Miranda e Silva Correia – UEMG
(Examinador Externo)

Jose Luiz Bittencourt Fontes, Esp. – Anglo American
(Consultor *Ad Hoc*)

Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 06 de junho de 2019.

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-100 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

A Deus,
por me dar o dom da vida e forças
para buscar a realização dos meus sonhos.

A minha esposa, Cibelle Nunes Guedes,
meu grande amor e minha maior incentivadora.

Aos meus filhos,
Gustavo Nunes Guedes e Gabriel Nunes Guedes,
minhas fontes de motivação para pagar o preço pelas vitórias.

Aos meus pais,
Raimundo Tavares Guedes e Maria das Graças Reis Guedes,
que me ensinaram a me dedicar ao máximo
a tudo o que eu me propuser a fazer.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e Orientador Dr. Fabrício Ziviani, por transmitir seus conhecimentos, orientações, por acreditar em meu trabalho e por me incentivar em todos os momentos.

Ao Professor Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves, pelo incentivo, orientação nos momentos em que eu não me senti seguro em relação aos passos seguintes.

Aos Professores Dr^a. Cristiana Fernandes De Muylder, Dr. Fernando Silva Parreiras, Dr. Juvêncio Braga de Lima e Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho, na socialização do saber.

Aos professores e professoras do Mestrado da Universidade FUMEC, pelo conhecimento compartilhado.

Aos colaboradores da Empresa de Mineração, sujeitos desta pesquisa, pela disponibilidade e participação.

Aos amigos da turma de Mestrado SIGC 10, pelas sugestões e convívio no Mestrado que permitiram o amadurecimento pessoal e profissional.

À Empresa de Mineração – Área de TI, Aplicações Corporativas, por permitir a realização da pesquisa e pelo crescimento profissional, além do apoio financeiro.

Aos funcionários da Universidade FUMEC, pelo apoio e pela convivência.

Aos meus sogros, Candida Luzia Ferreira Nunes e Edson Moreira Nunes, incentivadores constantes.

Ao meu irmão, Raimundo Reis Guedes, e minhas irmãs, Mariana Guedes de Andrade e Silvia Chucre, pelo apoio ao longo da caminhada.

Aos meus amigos, Evandro Ferreira Nunes, Alexandre Sousa Teixeira, Mauro Gilvani Amaral de Souza, Tiago Paiva Rodrigues e Almiro Breno de Moura, pelo incentivo e amizade de sempre.

“Pois o Senhor é Quem dá sabedoria; de Sua boca procedem o conhecimento e o discernimento”.

(Provérbios 2:6).

RESUMO

Na era da informação e do conhecimento, a inovação é considerada a principal vantagem competitiva das empresas e sua aplicação de forma sistemática permite que a firma se desenvolva e floresça. As organizações capazes de empreender são aquelas mais inclinadas à prática da inovação, aumentando, assim, possibilidades de triunfar em mercados globais, competitivos e de constantes mudanças. Essas empresas normalmente estimulam posturas empreendedoras e inovadoras por parte dos seus colaboradores. Para que esses estímulos efetivamente se convertam em resultados que possam melhorar processos internos e até culminar na criação de novos produtos ou serviços, é essencial que a organização busque identificar, reter e desenvolver profissionais capazes de liderar projetos inovadores – ou seja, aqueles colaboradores detentores de competências dos chamados empreendedores corporativos ou intraempreendedores. Assim pensando, assumindo a perspectiva de competências como componentes enraizados de uma pessoa, além da experiência que esta adquire mediante trabalho ou educação e a partir da relação resultante da revisão bibliográfica de Mitchelmore e Rowley (2010) e das características empreendedoras corporativas de Dornelas (2015), buscou-se analisar as competências empreendedoras existentes entre os profissionais da área de aplicações corporativas de tecnologia da informação (TI) em uma empresa multinacional de mineração. Para isso, foram demonstradas as competências empreendedoras presentes apreendidas por esses profissionais, avaliadas e identificadas a partir da fundamentação teórica elaborada e as distinções entre as competências de empreendedores corporativos e tradicionais. Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso único com uma unidade de análise. Os critérios adotados para a seleção das unidades de análise foram acessibilidade e tipicidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo Corporativo. Inovação. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

In the information and knowledge area, the innovation is considered the main organizational competitive advantage, and its systematic application allows the firm to develop and flourish. The organizations able to engage into entrepreneur actions are more likely to innovate increasing its chances in global, competitive and rapid-change markets. These organizations usually foster entrepreneurial and innovative postures from their collaborators. To effectively convert its incentive into results that may lead from internal process improvement up to the development of new products and services, the firm must identify, retain and develop competent professionals able to lead innovative initiatives - normally these professionals are called intrapreneurs or corporate entrepreneurs. Thus, from the competency as "rooted components in a person in addition to the acquired experience either at work or through education", using the mapped entrepreneurial and intrapreneurial competencies mapped by Mitchelmore and Rowley (2010) and Dornelas (2015), this study sought to analyze the entrepreneurial competencies present in professionals from a Global Mining Company - IT Enterprise Applications department. To do so, the study presented the competencies attained by these professionals, evaluated and identified based on the intrapreneurship theory, the main distinctions between corporate and venture founder entrepreneurial competencies. this is a qualitative and descriptive case study considering a single unit of analysis, selected by accessibility and typicity criteria.

Keywords: Entrepreneurship. Corporate Entrepreneurship. Innovation. Information Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Influência de ações empreendedoras corporativas na inovação	19
Figura 2 - Perspectivas do campo do empreendedorismo	32
Figura 3 - Condições organizacionais que favorecem o empreendedorismo corporativo	43
Figura 5 - Processo metodológicos da pesquisa.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Equipe de aplicações corporativas: país de atuação.....	63
Gráfico 2 - Equipe de aplicações corporativas: faixa etária.....	63
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na organização (em anos)	64
Gráfico 4 - Anos de experiência no setor de TI em anos	64
Gráfico 5 - Equipe de aplicações corporativas: gênero	65
Gráfico 6 - Equipe de aplicações corporativas: grau de escolaridade.....	65
Gráfico 7 - Contato com a temática do empreendedorismo entre membros do time de aplicações corporativas: experiência prévia como empreendedor tradicional.....	66
Gráfico 8 - Contato com a temática do empreendedorismo entre membros do time de aplicações corporativas: parente ou amigo próximo empreendedor	67
Gráfico 9 - Cargo na organização	67
Gráfico 10 - Radar de marcadores competências conceituais e relacionais	78
Gráfico 11- Radar de marcadores das competências gerenciais	86
Gráfico 12 - Radar de marcadores das competências de relações humanas	96
Gráfico 13 - Radar de marcadores das competências de oportunidade	103
Gráfico 14 - Competências empreendedoras: <i>ranking</i> de categorias.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Condições organizacionais que favorecem ações empreendedoras corporativas.....	42
Quadro 2 - Contribuições para a teoria de competências empreendedoras na perspectiva individual	49
Quadro 3 - Contribuições para a teoria de competências empreendedoras na perspectiva individual - conclui.....	50
Quadro 4 - Competências empreendedoras	51
Quadro 5 - Características dos empreendedores corporativos	53
Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidades de registro: competências conceituais e relacionais	755
Tabela 2 - Unidades de registro: competências gerenciais.....	866
Tabela 3 - Unidades de registro: competências de relações humanas	95
Tabela 4 - Unidades de registro: competências de oportunidade	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Aplicações Corporativas – subdepartamento da área de TI
AEA	Ações estratégicas autônomas
EC	Empreendedorismo Corporativo
ERP	<i>Enterprise Resource Planning Systems</i>
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
HFM	Sistema <i>Hyperion Financial Management</i>
IM	<i>Information Management</i> – Departamento de Gestão da Informação
LMS	<i>Learning Management System</i> – Sistema de Gestão de Aprendizagem
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PMO	<i>Project Management Office</i>
PPSIGC	Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento
RPA	<i>Remote Process Automation</i> – Automação de Processos por Robô
SAP	ERP Sistemas, Aplicativos e Produtos
SD	<i>Sales and Distribution</i> – modulo de vendas e distribuição, integrante do Sistema SAP
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO¹

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	<i>Objetivos gerais.....</i>	19
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	19
1.3	Estudos anteriores.....	20
1.4	Justificativa	21
1.5	Aderência ao objeto de pesquisa do programa	23
1.6	Lacuna a ser explorada	23
1.7	Estrutura do projeto.....	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1	Empreendedorismo.....	27
2.2	Empreendedorismo interno	30
2.2.1	<i>Intraempreendedorismo.....</i>	32
2.2.2	<i>Corporate Venture</i>	33
2.2.3	<i>Empreendedorismo corporativo</i>	34
2.3	Inovação.....	37
2.4	A figura do empreendedor e seu papel na inovação	39
2.5	Estímulos ao comportamento empreendedor nas organizações	41
2.6	Competências.....	43
2.7	Competências empreendedoras	46
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1	Caracterização da pesquisa	55

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2017.

3.2	Procedimentos metodológicos	57
3.2.1	<i>Seleção das unidades de análise e coleta de dados</i>	58
3.2.2	<i>Descrição do processo de análise de dados</i>	70
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
	REFERÊNCIAS.....	125
	APÊNDICES	130

1 INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 80, alguns autores já alertavam as organizações quanto à ideia de que a prática sistemática da inovação seria a principal vantagem competitiva permanente do século XXI. O lançamento cada vez mais veloz de produtos e serviços, aliados a mudanças de hábitos de consumo possibilitados pela tecnologia, atesta a confirmação dessa previsão. Pesquisadores como Baruah e Ward (2014) afirmam que o ambiente econômico vem se tornando mais competitivo, exigente e complexo para a maioria das organizações. Elas estão testemunhando significativo crescimento em tendências globalizadas e mudanças revolucionárias nas tecnologias. Tais fenômenos geram tanto oportunidades quanto implicam a necessidade, por parte das organizações, de “embarcar” em um processo constante de renovação e ajuste, acarretando a necessidade de melhorar de forma incremental ou radical produtos, serviços e modelos de negócios, a fim de se manter relevante no mercado.

A empresa japonesa Kodak é um exemplo de uma organização que não atentou para a necessidade de reinvenção e empreendedorismo corporativo. A organização que desfrutou de prestígio e grande fatia de mercado durante boa parte do último século criou a tecnologia de fotografia digital, mas aparentemente perdeu a oportunidade de colher os resultados do seu pioneirismo, por falhar em identificar as mudanças nos hábitos de consumo dos seus clientes, acreditando que seu posicionamento competitivo da época (líder de mercado em fotografia analógica - tecnologia de filmes) seria suficiente para conferir à organização papel relevante no mercado nos anos posteriores. Como efeito, perdeu relevância no certame global competitivo, sendo superada por concorrentes mais inovadores (LUCAS; GOH, 2009).

A fim de evitar que exemplos como este se perpetuem, as organizações estabelecidas precisam desafiar a forma como sempre trabalharam e investir na capacidade de inovar e adotar posturas empreendedoras em relação aos concorrentes. Não se fazem esses movimentos sem se prescindir de conhecimento e competências organizacionais, estas alavancadas por recursos, entre os quais profissionais competentes (ADAMS; LAMONT, 2003; PLESSIS, 2007; SENGE, 1993). Essa dependência aumenta quando se consideram as mudanças na natureza do trabalho,

outrora consistindo de atividades repetitivas e padronizadas, passando mais recentemente para a necessidade de aplicar saberes heterogêneos em situações complexas, pouco previsíveis e mutáveis (LE BOTERF, 2003).

A necessidade de se inovar aliada ao aumento de complexidade na natureza do trabalho leva as organizações a necessitar de profissionais com amplo escopo de competências e, principalmente, capazes de atuar de forma proativa, liderando iniciativas, a buscar oportunidades e desenvolver ou melhorar produtos, serviços e processos da organização, influenciando assim em seus resultados. Nesse aspecto, os chamados empreendedores corporativos ou intraempreendedores seriam aqueles profissionais que demonstram competências que lhes permitem atender às necessidades da organização enquanto buscam protagonismo e reconhecimento nessas firmas. No contexto deste estudo estas competências se organizam em: conceituais e relacionais, gerenciais, relações humanas e de oportunidade. A inovação seria, além de um objetivo estratégico das organizações, resultado da ação de profissionais empreendedores corporativos enquanto recebem suporte e condições da organização onde atuam (SHARMA; CHRISMAN, 2007).

1.1 Problema de pesquisa

A partir dessa contextualização, questiona-se: quais competências empreendedoras se observam na área de aplicações corporativas de tecnologia da informação (TI) (Gestão de *Enterprise Resource Planning Systems* - ERPs) de uma empresa multinacional de mineração?

Nesta dissertação, a partir da perspectiva da inovação como instrumento de alavancagem de vantagens competitivas para as organizações, avalia-se que as práticas de empreendedorismo corporativo pelos profissionais estimulam ações inovadoras e, dessa forma, propõem-se a investigação das competências empreendedoras corporativas a partir da perspectiva dos profissionais da área de TI de uma empresa multinacional de mineração, bem como a análise dos fatores que contribuem para a prevalência dessas práticas. Uma representação esquemática dessa contextualização é apresentada na FIG. 1.

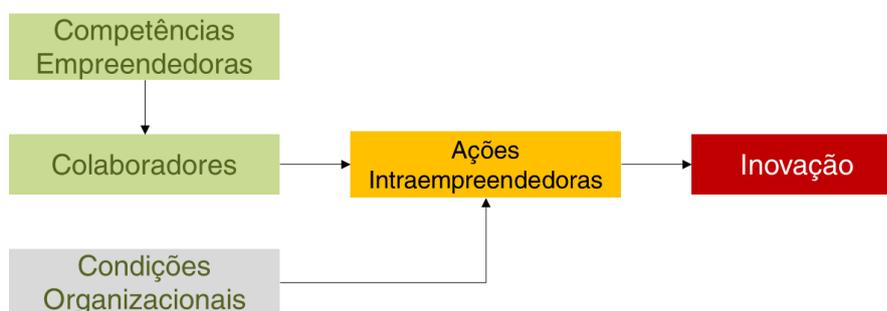
A seguir, apresentam-se os objetivos da pesquisa, as justificativas e a aderência ao programa de mestrado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos gerais

Considerando o apresentado, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as competências empreendedoras existentes entre os integrantes de um departamento de Aplicações Corporativas de TI responsável pela Gestão de Projetos e Sustentação de ERPs de uma empresa multinacional de mineração. Esta pesquisa foi realizada a partir da perspectiva dos profissionais, considerando o foco em suas competências, habilidades e aptidões para o exercício do intraempreendedorismo como meio para a geração de inovações. Esta relação é descrita na FIG 1.

Figura 1 - Influência de ações empreendedoras corporativas na inovação



Fonte: elaborada pelo autor.

1.2.2 Objetivos específicos

Mais especificamente, este estudo pretendeu:

- a) Demonstrar as competências empreendedoras existentes entre os profissionais de uma área de TI responsáveis pela implantação e suporte dos sistemas ERPs da organização;
- b) Identificar diferenças entre competências empreendedoras e intraempreendedoras;

- c) Verificar se as competências propostas no modelo adaptado dos autores Dornelas (2015) e Mitchelmore e Rowley (2010), correspondem aquelas à serem verificadas na pesquisa de campo.

1.3 Estudos anteriores

Diferentes pesquisas buscaram analisar a associação entre os fenômenos ora estudados: empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e inovação.

Fonseca (2017) buscou o entendimento da influência dos construtos inovação e empreendedorismo corporativo no desempenho organizacional de *startups* mineiras e cariocas no setor de TI. Em sua pesquisa qualitativa, descritiva com diferentes objetos de análise, foram avaliadas as relações entre os construtos inovação, empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento individualmente com o desempenho organizacional das empresas estudadas. Para isso, realizaram-se revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas com categorização e utilizou-se o método análise de conteúdo para determinar as relações. Concluiu que a adoção de práticas empreendedoras corporativas, inovadoras e de gestão do conhecimento afeta positivamente o desempenho das organizações avaliadas.

Além do trabalho supramencionado, realizou-se pesquisa de trabalhos relacionados na base de dados EBSCO, buscando-se pelas palavras-chave “empreendedorismo corporativo” ou “intraempreendedorismo” e “inovação,” publicados desde o ano de 2014, tendo como resultado 18 diferentes trabalhos. Os resumos dos diferentes trabalhos foram lidos e, após consideração, avaliou-se grau de aderência com os objetivos da presente dissertação, culminando em quatro trabalhos mais relevantes, além do de Fonseca (2017).

O primeiro é o de Lenzi *et al.* (2015). Tomando a orientação empreendedora como ponto de partida, os autores buscaram associar competências empreendedoras com os tipos psicológicos, conforme Jung (1991), culminando em um grupo de competências que mais influenciou práticas empreendedoras corporativas no cenário estudado.

O segundo é de Ferras *et al.* (2018). Realizado entre os funcionários de uma Universidade Pública, esse estudo quantitativo buscou correlacionar os construtos cultura intraempreendedora e as competências empreendedoras dos profissionais, não demonstrando tal correlação. Concluíram que para fomentar o estímulo à inovação requer-se tanto estímulo ao desenvolvimento de competências empreendedoras quanto a cultura empreendedora.

O terceiro é o de Esen e Sekerdil (2017). Abordando a temática da inovação social, os autores buscaram correlacionar o construto com as práticas de intraempreendedorismo, constando que as dimensões “inovação e proatividade” são efetivas na inovação social, enquanto que as dimensões “autoconfiança e tolerância a riscos” não são efetivas.

O quarto e último trabalho é o de Linder e Bothello (2015). Tomando como base o conceito de ações estratégicas autônomas (AEA) – quando membros de nível médio e baixo das organizações exploram oportunidades empreendedoras fora do escopo das atividades atuais da empresa –, os pesquisadores avaliaram que o suporte da alta organização e a delegação de poder de decisão aos intraempreendedores são antecedentes importantes que ajudam a desencadear AEA.

1.4 Justificativa

À medida que a competitividade aumenta no mercado internacional, as empresas necessitam buscar formas de se manterem relevantes a partir de vantagens competitivas sustentáveis. O estabelecimento dessas vantagens passa por um constante processo de inovação, desenvolvimento de novos produtos e serviços, entrada em novos mercados e renovação das práticas dessas empresas. Não por acaso, os pesquisadores definem empresas que praticam essas ações de empreendedoras (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Essas organizações buscam se diferenciar no mercado para reduzir o risco de serem superadas por outras mais inovadoras, fenômeno este definido por Schumpeter (1934) como “destruição criativa”.

Schumpeter vai além e afirma que a prática da inovação seria função dos empreendedores na medida em que estes tomam riscos e aproveitam oportunidades para criar produtos e serviços que garantam a geração de valor para suas organizações. Autores como Drucker (1998), Hashimoto (2006) e Pinchot III (1985) trazem essa associação para dentro das organizações, estabelecendo determinado grupo de colaboradores como atores principais nesse processo. Na perspectiva de diferentes autores, como Sharma e Chrisman (2007), o empreendedorismo é um fenômeno no qual indivíduos dotados de competências inovadoras as aplicam para gerar valor econômico para as organizações nas quais atuam, ao mesmo tempo em que geram valor social para si próprios. Os indivíduos dotados de determinadas características são conhecidos como empreendedores corporativos.

A partir da perspectiva das competências empreendedoras como antecedentes do intraempreendedorismo e da inovação, neste estudo se verificarão as competências empreendedoras existentes entre os profissionais de uma grande empresa multinacional de mineração. A unidade de análise desta pesquisa foi a área de aplicações corporativas, um departamento subordinado à diretoria de tecnologia da informação da organização, composto de cerca de 170 profissionais distribuídos em cinco diferentes países (África do Sul, Austrália, Brasil e Chile).

A opção pela realização desta pesquisa no ambiente de TI de uma empresa multinacional de mineração se deu por acessibilidade e tipicidade. Complementarmente, a literatura existente revela evidências de que as capacidades de TI em uma organização podem ter significativo impacto na inovação de novos produtos (CHEN *et al.*, 2015) e que recursos de TI (tecnológicos e gerenciais) contribuem para o desenvolvimento de uma cultura que encoraja a inovação. Nesse sentido, o estímulo a um ambiente empreendedor no interior desses departamentos é um fator crítico a partir do qual os recursos de TI podem influenciar o desempenho da firma (BENITEZ-AMADO; LLORENS-MONTES; NIEVES PEREZ-AROSTEGUI, 2010).

1.5 Aderência ao objeto de pesquisa do programa

O Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento (PPSIGC) da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) tem a missão de “produzir atividades técnicas, de ensino e pesquisa, enfatizando a busca, o desenvolvimento e integração do conhecimento e das atividades que dele se originam, com vistas à formação de docentes e pesquisadores (FUMEC, 2017). O programa compreende duas linhas de pesquisa: a) gestão da informação e do conhecimento; b) sistemas e tecnologia da informação.

O presente trabalho é aderente ao programa do curso, ao utilizar como base principal os construtos inovação e empreendedorismo corporativo, pois está em conformidade: a) com a linha de pesquisa gestão da informação e do conhecimento; e b) com a trilha de pesquisa conhecimento, inovação e empreendedorismo.

1.6 Lacuna a ser explorada

Objetiva-se analisar as competências empreendedoras no âmbito de uma empresa já estabelecida, consistindo, portanto das bases do chamado empreendedorismo corporativo a partir da avaliação que empreendedorismo e inovação são temas relacionados e assim, a existência, de profissionais com perfil intraempreendedor facilitaria a disposição da organização para a inovação.

Conforme evidenciado, outros trabalhos estudaram a influência do empreendedorismo corporativo e da inovação no desempenho organizacional. Parte-se dessa prerrogativa para o posicionamento de que a prevalência do “espírito empreendedor” nas organizações deve ser visto de forma favorável por aumentar as chances de ações empreendedoras corporativas e inovadoras que em último grau podem influenciar o desempenho da firma.

Indo além, optou-se por avaliar esse espírito dentro de uma das funções de TI da firma. A tecnologia da informação desempenha papel-chave na gestão das informações nas organizações. Não deve ser vista como uma área-fim em si mesma,

e sim como o meio pelo qual as informações são armazenadas, acessadas, distribuídas e utilizadas (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2009, p. 12). Com a busca por mais competitividade e mais desenvolvimento tecnológico, as organizações começam a ver as áreas de TI sob uma nova perspectiva. A mudança de papel desempenhado pela área de TI nas organizações é evidenciado por Somogyi e Galliers (2003, p. 21), que realizaram retrospectivas dos marcos e “pontos de mudança” que permitiram a alteração da visão da área de TI, constando que essa função deixou de ser vista como vinculada à execução de atividades de processamento de dados, para ser uma área central nas organizações atuais:

Ultimamente, uma vez que é percebido que a informação é um recurso importante que pode ser usado de uma forma inovadora para melhorar a posição competitiva das empresas, a tecnologia da informação e os sistemas de informação estão se tornando estrategicamente importantes para as empresas. Os sistemas de informação estão saindo da “sala dos fundos”, posição de suporte de baixo nível, para emergir como centros nervosos de organizações e armas competitivas na frente dos negócios. O foco de atenção passou de ser tático para se tornar estratégico... (SOMOGYI; GALLIERS, 2003, p. 21).

Essa mudança de papel requer profissionais não apenas capacitados na execução de tarefas rotineiras, e sim munidos de competências que permitam a realização de atividades complexas que gerem valor para as organizações. É nesse âmbito que esta pesquisa se insere. O empreendedorismo corporativo inicialmente era visto como um conceito para ilustrar inovações dentro de organizações, agora evoluiu e se estabeleceu como uma forma de melhorar o desempenho dos negócios. Por essa razão, as empresas, independentemente do tamanho, devem adotar o intraempreendedorismo como uma de suas estratégias principais (BARUAH; WARD, 2014), inclusive em áreas antes vistas como operacionais, como a área de tecnologia da informação.

Em linhas gerais, este trabalho contribui para a literatura de competências empreendedoras e teorias ligadas ao papel dos departamentos de tecnologia da informação nas grandes organizações, ao reconhecer que esses departamentos, mais do que responsáveis por executar tarefas rotineiras e padronizadas, também se dedicam à facilitação da operacionalização de estratégias das organizações,

sobretudo em um contexto de conhecimento e inovações muito demandados atualmente.

Esta investigação também contribui para a literatura de intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo, especialmente na avaliação das competências ora atribuídas aos empreendedores tradicionais (aqueles que fundam empresas) também aplicáveis aos profissionais que agem de forma empreendedora no interior de organizações já estabelecidas.

1.7 Estrutura do projeto

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia da Pesquisa, Análise de Resultados e Considerações Finais.

No capítulo introdutório, a pesquisa é contextualizada e apresentam-se elementos como a pergunta-problema, objetivos, justificativa, contribuições e aderência ao programa de mestrado.

O segundo capítulo, Fundamentação Teórica, apresenta os conceitos que norteiam a dissertação: empreendedorismo interno, competências empreendedoras e inovação.

O capítulo Procedimentos Metodológicos aborda a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, os procedimentos de coleta de dados, a fundamentação teórica base para a elaboração do roteiro de entrevistas e o procedimento a ser utilizado para a análise de dados.

O quarto capítulo discute os resultados da pesquisa, enquanto no quinto e último tecem-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pinchot III (1985, p. 9) afirmou que “a capacidade de inovação eficiente havia se tornado o principal determinante do sucesso nos negócios”. Outros tipos de vantagem competitiva são apenas temporários. Há quase 35 anos o pesquisador expôs que a capacidade de gerar inovações deve ser o principal objetivo das organizações, sob pena de ver suas posições de mercado superadas por outras organizações mais inovadoras. Observa-se, na atualidade, que as mudanças tecnológicas em passo cada vez mais acelerado, aliadas a mudanças socioeconômicas, apresentam oportunidades e ameaças para as organizações. Oportunidades para aquelas dispostas a aceitar o desafio de inovar e ameaças para as mais conservadoras.

Por inovação, o autor toma a criação e a melhoria significativa de produtos, serviços e modelos de negócio. Essas melhorias e criação de produtos completamente novos somente seriam possíveis a partir do monitoramento de mercado e da ação proativa da organização no sentido de inovar ou se reposicionar de forma competitiva. Os meios são a criação de negócios ou sua reestruturação para aproveitar oportunidades – componentes estes do que se estabeleceu como empreendedorismo corporativo – uma postura da organização em relação aos mercados nos quais se inserem (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Esse processo precisa ocorrer de “dentro para fora das organizações”. E ao avaliar a organização internamente, verifica-se a importância dos indivíduos, ao se constatar que as organizações não inovam, e sim os indivíduos nessas organizações é que o fazem. Nessa perspectiva, torna-se estratégico para as organizações cultivar a cultura e posturas inovadoras dos chamados “empreendedores corporativos ou intraempreendedores” (SHARMA; CHRISMAN, 2007). Esse processo requer que as organizações disponibilizem condições e busquem identificar e desenvolver profissionais detentores de competências que permitam o desenvolvimento bem-sucedido do empreendedorismo.

Avalia-se, portanto, que o empreendedorismo é um conceito que vai além da perspectiva de criação de novos negócios. Transforma-se, quando se assume o

posicionamento de organizações já estabelecidas, em uma ferramenta estratégica das organizações para levar a cabo o desenvolvimento de vantagens competitivas com base em posturas empreendedoras (como a inovação). Tem, no aspecto externo, o empreendedorismo corporativo ou *corporate venture* como posicionamento das organizações; e do lado interno, a temática do intraempreendedorismo no desenvolvimento de inovações, melhorias ou novas fontes de receita. Combinadas, essas posturas e práticas favorecem o florescimento de práticas inovadoras, resultando em vantagens competitivas, permitindo crescimento e a sustentabilidade das organizações em relação aos seus mercados. A seguir, trata-se do conceito do empreendedorismo em suas diferentes facetas.

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo exerce importante papel na criação e no crescimento de negócios, bem como no crescimento de regiões e países. Esses resultados em larga escala, em geral, originam-se de forma humilde: a partir da percepção de uma oportunidade lucrativa e um indivíduo empreendedor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2016). A partir da identificação de uma oportunidade, cabe aos empreendedores a mobilização de competências, recursos e a tomada de riscos, com o objetivo de aproveitá-las, resultando na criação de uma nova empresa ou novo negócio com valor.

Com a assertiva de que “os empreendedores inovam”, Drucker (2014) inicia o segundo capítulo do seu trabalho “Inovação e espírito empreendedor”. O autor afirma que a inovação é um domínio da ação de empreendedores e que estes aproveitam oportunidades por meio do monitoramento de mudanças socioeconômicas, demográficas e tecnológicas. E que os empreendedores realizam um processo de inovação sistemática: “[...] a busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social” (DRUCKER, 2014, p. 45).

Esse processo se dá a partir do aproveitamento de oportunidades: “situações nas quais novos bens, serviços, matéria-prima e métodos de organização e produção

podem ser vendidos por um valor maior que o custo de produção” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2016, p. 6). Para esses autores, cabe ao indivíduo ou grupo de indivíduos agir sobre o que eles acreditam ser uma oportunidade, considerando os riscos inerentes, minimizando-os por meio da busca por informação ou conhecimento prévio, além da sua própria motivação. Dessa forma, esse empreendedor poderá dar origem a novos produtos, processos, entrada em novos mercados com base em uma nova organização por ele criada ou uma organização já existente na qual ele atue.

A perspectiva de Drucker alinha-se à tradição intelectual alemã de empreendedorismo (também conhecida como schumpeteriana), na qual o empreendedorismo é visto como um fenômeno que gera desequilíbrio a partir de um processo de destruição criativa em que novas firmas dotadas de espírito empreendedor substituem outras menos inovadoras, resultando em maior grau de desenvolvimento econômico (AUDRETSCH, 2003).

Audretsch (2003) afirma que o fenômeno do empreendedorismo é multidisciplinar e complexo e que suas definições variam de acordo com a perspectiva adotada, sendo as principais a econômica e da administração. Na primeira perspectiva, o empreendedorismo é visto por meio da alocação de recursos financeiros, inovações e outros recursos em diferentes formas de uso e critérios de decisão. Na segunda, o é entendido como uma forma de gestão para a busca de oportunidades, desconsiderando os recursos controlados por esse gestor. Nessa segunda perspectiva o empreendedor é responsável por identificar oportunidades, mobilizar recursos, executar um plano de ação e colher os resultados dentro de um horizonte de tempo estabelecido.

Baggio e Baggio (2014) atestam a complexidade do campo de estudo ao afirmar que “o empreendedorismo é um domínio específico”. De acordo com os autores:

Não se trata de uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente à Sociologia, à Psicologia, à Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada. O empreendedorismo é, antes de tudo, um campo de estudo, pois não há um paradigma absoluto ou consenso científico (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 26).

Os autores avaliam que o empreendedorismo se traduz em um conjunto de práticas que geram riqueza e desempenho para as sociedades que apoiam e o praticam, porém, que não há teoria absoluta a esse respeito (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Audretsch (2003) ainda acrescenta uma fonte adicional de complexidade para a definição de empreendedorismo: ao considerar que o conceito envolve diferentes tipos de formas organizacionais, ou seja, o empreendedorismo pode compreender as ações e decisões de um indivíduo ou grupos de indivíduos (inclusive organizações), em um nível; e indústrias, cidades, regiões e países em outro nível. Diante do exposto, surge a necessidade de contextualizar os conceitos relativos a empreendedorismo, quando se considera ausência de uma teoria que encerre a questão quanto às suas definições.

De acordo com Zhao (2005), o empreendedorismo pode ser definido como uma atitude da organização, pelo processo de capturar ideias, convertendo-as em produtos ou serviços e criando um empreendimento para levar esse produto ou serviço ao mercado. A definição oferecida alinha-se à perspectiva do empreendedorismo como atribuído a uma organização ou grupo de indivíduos.

Como visto anteriormente, diferentes definições para empreendedorismo são oferecidas. Alguns autores, como Dolabela (2006, p. 23), recorrem à definição do sujeito que empreende para abordar a temática do empreendedorismo. De acordo com esse autor o empreendedor é: “aquele que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade”. De forma semelhante, Fillion (1991, p. 64) defende que o empreendedor é “uma pessoa que imagina e desenvolve visões”. Em outro trabalho, esse autor refere que o empreendedorismo é um campo dedicado ao estudo dos empreendedores e suas atividades, características, efeitos econômicos, sociais e os métodos de suporte utilizados para facilitar a atividade empreendedora.

Na tentativa de englobar todas as vertentes do empreendedorismo, uma definição é oferecida pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (2017, p. 110):

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das

situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou empresas já estabelecidas.

A partir dessa definição, é possível compreender que o fenômeno do empreendedorismo também considera aspectos menos explícitos do que a criação de empresas ou negócios. A disposição de uma organização para inovar, bem como os comportamentos empreendedores, também é imprescindível para a competitividade da firma. Nesse sentido, Dornelas (2015, p. 9) salienta que o empreendedorismo não é apenas uma nova teoria administrativa, e sim uma forma de comportamento da organização, que confere capacidades no sentido de trabalhar em prol da identificação de novas oportunidades de negócios, a partir da sistematização de ações internas focadas na inovação. Ainda na perspectiva do autor, empreendedorismo e inovação “estão intimamente ligados e são ingredientes fundamentais para o desenvolvimento econômico” (DORNELAS, 2015, p. 9).

2.2 Empreendedorismo interno

O rápido desenvolvimento tecnológico, a globalização dos mercados – resultando em elevados níveis de concorrência –, bem como mais exigência dos consumidores por produtos e serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados, geram por parte das organizações já estabelecidas a necessidade de se renovar, sob pena de ver seus negócios superados por competidoras mais ágeis e inovadoras. O modelo econômico de outrora regido por grandes empresas agora se vê ameaçado por empresas mais ágeis, flexíveis e que respondem de forma rápida às demandas do mercado (DORNELAS, 2015). Além dessas pressões, na perspectiva social os profissionais de hoje buscam sentido e realização por meio da “expressão pessoal” e da liberdade criativa em seus ambientes de trabalho. Quando não conseguem ter suas necessidades atendidas, por vezes se frustram, gerando descontentamento e uma busca por outra organização na qual encontrem espaço (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2016).

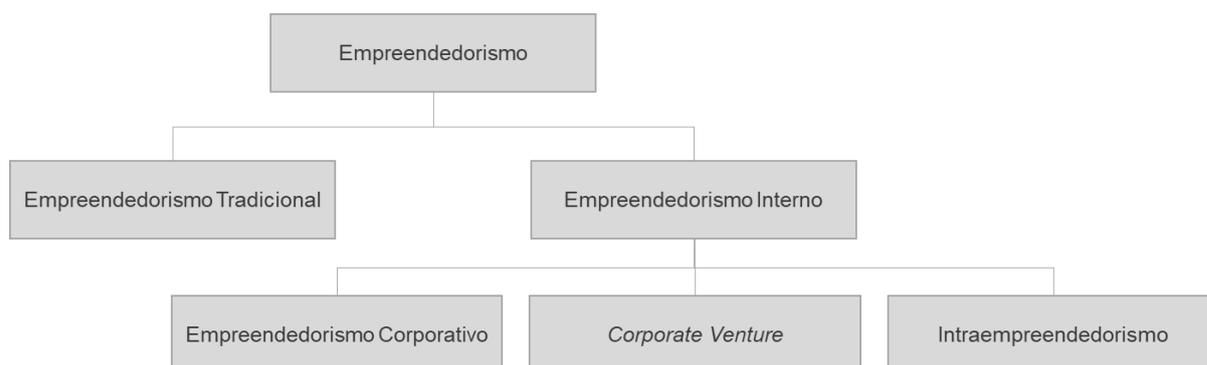
Para dar conta dessas pressões, as empresas já estabelecidas necessitam superar obstáculos à flexibilidade, ao crescimento e à diversificação. Hisrich, Peters e Shepherd (2016, p. 36) opinam que para isso elas necessitam desenvolver “um

espírito empreendedor dentro da organização”, espírito este que os autores definiram como empreendedorismo corporativo - o “empreendedorismo dentro de organizações existentes” (ANTONCIC; HISRICH, 2001; SHARMA; CHRISMAN, 2007; STEVENSON; JARILLO, 2007). Trata-se de uma definição abrangente para a perspectiva do empreendedorismo, que difere da abordagem tradicional da abertura de novas empresas.

Com o objetivo de compatibilizar as perspectivas tradicional e corporativa de empreendedorismo, Stevenson e Jarillo (2007, p. 23) definem o empreendedorismo como um fenômeno que pode ocorrer dentro ou fora das organizações já existentes, de tal forma que esse seria o “[...] processo pelo qual indivíduos – tanto por conta própria ou dentro de organizações – perseguem oportunidades desconsiderando os recursos que controlam”. O empreendedorismo corporativo (por vezes tratado como empreendedorismo interno), por sua vez, é definido como o que ocorre no interior de organizações já existentes:

[...] independente de porte e que leva não apenas para a criação de novas unidades de negócio como também para outras orientações e atividades inovadoras como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas (ou processos), estratégias e posturas competitivas (ANTONCIC; HISRICH, 2001, p. 498).

Como visto anteriormente, o fenômeno do empreendedorismo é complexo e multidimensional. Assim como na perspectiva tradicional do empreendedorismo, o empreendedorismo corporativo também se caracteriza como um fenômeno complexo e multidimensional. Nesse sentido, Antoncic e Hisrich (2001) prelecionam que termos como “intraempreendedorismo”, empreendedorismo corporativo, empreendimento corporativo ou empreendedorismo corporativo interno têm sido utilizados para descrever o fenômeno do empreendedorismo que ocorre no âmbito das organizações existentes. A existência de tamanha diversidade de termos se dá em função da complexidade e multidimensionalidade da questão.

Figura 2 - Perspectivas do campo do empreendedorismo

Fonte: elaborada pelo autor.

Na abordagem do empreendedorismo corporativo, três perspectivas são observadas. O empreendedorismo estratégico (corporativo), o *corporate venture* e o intraempreendedorismo (MARCHIORI *et al.*, 2016). A FIG. 2 apresenta as três perspectivas do empreendedorismo interno abordadas neste estudo.

2.2.1 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo foi inicialmente utilizado por Pinchot III (1985), que avaliou o empreendedorismo na perspectiva dos funcionários de uma organização. Para esse autor, os “intraempreendedores” são:

[...] “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (PINCHOT III, 1985, p. ix).

Fica claro que, na perspectiva do intraempreendedorismo, o indivíduo e seu comportamento são a unidade de análise. Marchiori *et al.* (2016, p. 8) corroboram esse entendimento, definindo o intraempreendedorismo como:

Um fenômeno relacionado com o comportamento dos funcionários de uma organização, especialmente como os fatores que influenciam positivamente e negativamente a realização efetiva da ação empreendedora, a partir das condições oferecidas pela organização.

Resta claro que o funcionário que possui o perfil intraempreendedor irá considerar o seu espaço de trabalho na organização como o seu empreendimento, buscando, assim, realizar inovações e agir de forma empreendedora para a obtenção de reconhecimento e geração de valor. A perspectiva do intraempreendedorismo busca compreender esses profissionais além das condições que a organização necessita oferecer para incentivar esse comportamento. Hisrich, Peters e Shepherd (2016) concordam com essa perspectiva e ressaltam que os indivíduos que possuem confiança em suas competências e talentos buscam realização e liberdade em seus ambientes de trabalho a partir de criações e inovações. Quando não encontram esses espaços, logo se frustram e tendem a ser menos produtivos ou buscar outro emprego que lhes ofereça tais condições (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2016).

2.2.2 Corporate Venture

Organizações, ao atuarem de forma empreendedora, podem dar origem a unidades de negócios ou projetos de empreendedorismo para o aproveitamento de oportunidades. Essa faceta do empreendedorismo interno é definida como *corporate venture* (empreendimento corporativo). Para Marchiori *et al.* (2016), essa perspectiva do empreendedorismo diferencia-se do intraempreendedorismo e do empreendedorismo corporativo em relação à unidade de análise. Enquanto que o primeiro se preocupa com o indivíduo e seus comportamentos, o segundo foca-se na organização e nas estratégias que permitam o aproveitamento de oportunidades. O *corporate venture* centra-se nos novos negócios, projetos ou empreendimentos que uma empresa poderá estabelecer interna ou externamente para aproveitar uma oportunidade, mas sempre oriundos de uma empresa já estabelecida e seus recursos.

Neste sentido, Sharma e Chrisman (2007, p. 19) definem *corporate venture* como:

Esforço de empreendedorismo corporativo que leva à criação de novas unidades organizacionais dentro de uma organização. Estas podem se originar ou levar a inovações que explorem novos mercados, oferta de novos produtos ou ambos. Estas iniciativas podem ou não levar à formação de novas unidades organizacionais que podem ser diferentes das unidades já existentes da organização.

Percebe-se, portanto, que a organização se reconfigura para explorar uma oportunidade de negócio a partir de uma nova divisão organizacional, podendo ter inovações como ponto de partida ou objetivo, tendo como foco não o indivíduo ou a organização, e sim a estratégia de exploração da oportunidade a partir desse esforço de empreendedorismo corporativo.

Como visto, para fins de exploração de oportunidade, as organizações podem ou não gerar novas unidades de negócio. Tal liberdade abre caminho para duas visões de *corporate venture*, sendo elas interna ou externa (SHARMA; CHRISMAN, 2007): na abordagem externa, a organização efetivamente cria uma unidade autônoma ou semiautônoma, ao passo que na abordagem interna a organização poderá estabelecer um departamento ou grupo de trabalho para o propósito específico de aproveitar uma oportunidade identificada. Sharma e Chrisman (2007) citam como exemplos de *corporate venture* externo as iniciativas de alianças estratégicas (*joint-ventures*), criação de marcas para segmentos específicos (*spin-offs*) e até mesmo o investimento anjo (*venture capital*) em novos negócios.

2.2.3 Empreendedorismo corporativo

Como visto anteriormente, o domínio do empreendedorismo não está apenas restrito ao sentido conceitual do processo de criação de novos empreendimentos (COVIN; SLEVIN, 1991). O processo empreendedor pode ser visto de forma ampla, sendo aquele no qual se exploram oportunidades com vistas à geração de valor mediante a geração de inovações, desconsiderando os recursos que o empreendedor detém (humano e capital) ou ainda a sua localização – seja ela em uma nova empresa ou empresa existente (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Ao se considerar essa definição, pode-se admitir a prática do empreendedorismo no âmbito de uma organização estabelecida. A postura empreendedora da firma se dá na medida em que esta permita e estimule que os seus colaboradores-empresa persigam oportunidades, desconsiderando os recursos que eles atualmente controlam (STEVENSON; JARILLO, 2007). Diferentemente do domínio conceitual do intraempreendedorismo, o empreendedorismo corporativo aqui discutido se alinha

com a perspectiva da organização e sua capacidade de explorar oportunidades. “Uma empresa pode ser considerada empreendedora por sua capacidade de assumir riscos em projetos com grandes retornos e seu arrojo e agressividade na exploração de oportunidades” (COVIN; SLEVIN, 1991, p. 7).

Do ponto de vista da organização, Antoncic e Hisrich (2001) destacam que a prática do empreendedorismo corporativo pode se manifestar por meio de diferentes ações ou dimensões, sendo elas: a criação de novos negócios pela organização; a renovação interna da organização, a adoção de uma postura proativa em relação aos mercados onde atua; e a inovação.

Para todas as organizações, independentemente de porte, a dimensão de criação de novos negócios se refere ao lançamento de novos empreendimentos, produtos ou linhas de serviços dentro da organização existente, independentemente do nível de autonomia (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

A dimensão da renovação interna da organização reflete a transformação de organizações a partir da renovação de ideias-chave sobre as quais o negócio foi originalmente construído (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Essa dimensão do empreendedorismo corporativo está atrelada ao processo de reinvenção das organizações para reagir às mudanças do ambiente externo e mercado no qual está inserida.

A postura proativa de uma organização está atrelada ao grau de agressividade de uma organização em relação aos seus concorrentes (KNIGHT; 1997 *apud* ANTONCIC; HISRICH, 2001). Uma empresa com postura empreendedora proativa é inclinada a se expor a riscos calculados com base em experimentos, tomando a iniciativa e assumindo posturas agressivas na busca por oportunidades (COVIN; SLEVIN, 1991). A proatividade das organizações se alinha com sua disposição em buscar liderar e não apenas seguir os concorrentes em áreas-chave de negócio, com a introdução de novos produtos, serviços, tecnologias em suas operações e técnicas administrativas (COVIN; SLEVIN, 1991).

A dimensão de inovação refere-se ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores com ênfase no desenvolvimento e inovação com o uso de tecnologia. O empreendedorismo corporativo considera o desenvolvimento de novos produtos, melhorias em produtos existentes novos métodos de produção e procedimentos da organização (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

De acordo com Antoncic e Hisrich (2001), as quatro dimensões supracitadas pertencem ao mesmo conceito de empreendedorismo corporativo, assim como o conceito de inovação schumpeteriano - um dos elementos construtores do conceito de empreendedorismo. A busca de soluções criativas ou novas para desafios da organização, incluindo o desenvolvimento ou melhoria de produtos ou serviços antigos, mercados, técnicas de gestão ou administração, tecnologias para a realização de funções organizacionais, assim como mudanças na estratégia, organização, concorrentes, podem ser vistas como inovações de senso geral. As capacidades empreendedoras foram igualadas à criatividade em organizações estabelecidas e, assim sendo, entende-se que as dimensões ora descritas, embora diferentes, se relacionam, formando assim as fundações do empreendedorismo corporativo.

Entende-se que tais posturas empreendedoras causam impacto positivo no desempenho das organizações que aplicam e estimulam tais posturas, conforme evidenciado por Rauch *et al.* (2005) baseado em análises dos estudos que envolvem essa questão, os quais detectam correlação positiva entre o perfil empreendedor de forma geral e o desempenho das organizações. Mais especificamente, as características empreendedoras associadas ao desempenho organizacional foram: inovação, proatividade e agressividade competitiva (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Antoncic e Hisrich (2001) afirmam que empresas que possibilitam condições e adotam valores propícios para as atividades empreendedoras apresentam mais possibilidade de crescimento do que organizações que não demonstram ou demonstram tais características em menor escala. Citam a comunicação aberta e de qualidade, a existência de controles formais para estímulo ao empreendedorismo, a prática de

enviromental scanning (análise do mercado para tendências e mudanças que possam constituir oportunidades), o suporte organizacional e valores como condições facilitadoras para que uma organização se torne empreendedora. Organizações dessa natureza tomam riscos e se aventuram em novas oportunidades de negócios, são inovadoras, estão constantemente se reinventando e são proativas em seus mercados. Em economias que estão se desenvolvendo, nas quais o maior objetivo dos negócios é o crescimento, práticas de negócios baseadas no empreendedorismo corporativo podem ser críticas para a lucratividade, inovação e sobrevivência de organizações.

2.3 Inovação

Como visto anteriormente, a busca pela inovação é uma prática estratégica nas organizações empreendedoras. A natureza da economia global foi alterada pela velocidade da inovação, que se fez possível pela tecnologia em rápida evolução, redução do ciclo de vida e aumento no ritmo de desenvolvimento de novos produtos (PLESSIS, 2007). As organizações precisam garantir que suas estratégias de negócio sejam inovadoras, para construir e sustentar vantagens competitivas. No entanto, é preciso observar que a inovação se torna extremamente complexa devido a constantes mudanças nas necessidades dos clientes, pressão competitiva por parte dos concorrentes e avanço tecnológico acelerado (TAMER CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2007; ZHAO, 2005).

Considera-se uma inovação a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado ou um processo ou um novo método de marketing, ou um novo modelo organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que forem adotados de outras empresas ou organizações (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OECD, 1997).

Harkema (2003) propõe outra definição para inovação, estabelecendo-a como um processo do conhecimento, com o objetivo de aumentar os estoques de conhecimentos e incorporá-los em produtos, serviços ou processos administrativos:

Um processo do conhecimento visando a criação de novos conhecimentos voltados para o desenvolvimento de soluções comerciais viáveis. Inovação é um processo em que o conhecimento é adquirido, compartilhado e assimilado com o objetivo de criar conhecimentos que incorporam novos produtos e serviços. Inovação também é a adoção de uma ideia ou comportamento que é novo para uma organização. A inovação pode ser um novo produto, serviço, tecnologia. Relaciona-se com a mudança que pode ser radical ou incremental (HARKEMA, 2003, p. 341)

Outra definição associada à disponibilidade do conhecimento foi apresentada por Gloet e Terziovski (2004). Os autores associam as inovações ao processo de descoberta e obtenção de novos resultados: “inovação pode ser amplamente descrita como a implementação de descobertas e o processo pelo qual novos resultados, sejam produtos, sistemas ou processos, acontecem” (GLOET; TERZIOVSKI, 2004).

Zhao (2005) afirma que a inovação possui muitas facetas e é multidimensional. As mais proeminentes facetas da inovação podem ser expressas na forma de polaridades, sendo elas: inovação radical *versus* incremental; inovação de produto *versus* processo; e inovação administrativa *versus* tecnológica.

De acordo com a OECD (1997), uma inovação pode ser radical ou incremental. É considerada radical quando causa um impacto significativo em um mercado ou atividade econômica, alterando sua estrutura, criando mercados ou tornando produtos existentes obsoletos. A inovação incremental, por sua vez, diz respeito à implementação de pequenas mudanças nos processos ou produtos existentes.

Inovações de produtos refletem mudanças no produto ou serviço final oferecido pelas organizações, enquanto que inovação em processos representam mudanças na forma como produzem produtos finais ou serviços (ZHAO, 2005). Inovação tecnológica diz respeito à adoção de uma nova ideia que influencia diretamente os processos de produção básicos, ao passo que inovações administrativas incluem mudanças que afetam políticas, alocação de recursos e outros fatores vinculados à estrutura social das organizações (ZHAO, 2005).

Schumpeter (1934) associa o empreendedorismo à inovação e defende que as inovações impactam positivamente o crescimento econômico. Passamos então ao estudo do empreendedorismo e seu impacto na inovação.

2.4 A figura do empreendedor e seu papel na inovação

O sujeito empreendedor é definido como alguém que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1991). Dolabela (2006, p. 23) define o empreendedor como aquele que transforma sonhos em realidade e riqueza e afirma que empreendedor é o “motor da economia”, um agente de mudanças. Schmidt e Bohnenberger (2009) apresentam as características atitudinais demonstradas pelos empreendedores e que são observados nos sujeitos que recebem essa denominação: o empreendedor é normalmente autoeficaz, assume riscos calculados, planeja, detecta oportunidades, é persistente, sociável, inovador e demonstra liderança (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Os autores afirmam que os empreendedores são hábeis em detectar e aproveitar as oportunidades. Drucker (1998) concorda, ressaltando que os empreendedores não são necessariamente agentes de mudanças (ou seja, não criam oportunidades), mas sim exploram as oportunidades que se oferecem a partir de mudanças que podem ser geradas a partir da introdução de uma tecnologia, preferência dos consumidores, nas normas sociais, etc. Nesse sentido, o empreendedor avalia a mudança e é hábil na detecção de oportunidades, respondendo e aproveitando as oportunidades detectadas de forma lucrativa (DRUCKER, 1998).

Ainda nessa perspectiva, Drucker (1998) define inovação como uma função específica do empreendedorismo, seja num negócio existente, uma instituição pública, uma nova empresa criada por um fundador. É a forma pela qual o empreendedor cria recursos geradores de riqueza ou dota recursos existentes de características melhoradas de geração de riqueza.

Hashimoto (2006) estabelece a conexão entre a necessidade de inovação nas organizações e o empreendedor inserido em organizações existentes (o

intraempreendedor ou empreendedor corporativo), podendo este ser um colaborador da organização. O autor o define como aquela pessoa que assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa. É um indivíduo que tem ideias e identifica oportunidades que tenham como objetivo o benefício da empresa, planejando e levando a cabo projetos, calculando, mitigando e assumindo riscos (HASHIMOTO, 2006). Esse pensamento também é corroborado por Legge e Hindle (1997 *apud* ZHAO, 2005), quando afirmam que indivíduos que lideram times e organizações para introdução de inovações podem ser denominados empreendedores. Empreendedores procuram oportunidades e inovações provêm o instrumento pelo qual eles podem ser bem-sucedidos.

O empreendedorismo interno frequentemente refere-se à introdução de uma nova ideia, novos produtos, nova estrutura organizacional, um novo processo produtivo ou o estabelecimento de uma nova organização por uma organização já existente (ZHAO, 2005). Herbig *et al.* (1994 *apud* ZHAO 2005, p. 28) observa que “a inovação requer três componentes básicos: a infraestrutura, o capital e a capacidade empreendedora para que os dois primeiros componentes funcionem”.

Tal postura é influenciada pela cultura organizacional (COVIN; SLEVIN, 1991). A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de crenças, valores, atitudes, expectativas e premissas, passadas de uma geração de funcionários para outra, que determina os modelos de comportamento apropriado dentro de uma organização (COVIN; SLEVIN, 1991). Martin e Terblanche (2003, *apud* ZHAO 2005) entendem, ainda, que a cultura organizacional influencia a capacidade de inovação e empreendedorismo por meio de processos de socialização que influenciam o comportamento no ambiente de trabalho e a partir de estruturas, políticas e processos que são moldados pelos valores básicos e crenças de uma organização.

As organizações procuram inovar a fim de aumentar sua competitividade e agregar valor na forma de novos produtos, serviços ou melhoria de seus produtos e serviços já existentes, e isso não é possível sem a presença de profissionais com perfil empreendedor corporativo. De acordo com Covin e Slevin (1991), a predisposição para o empreendedorismo corporativo e para a inovação sofre influência da cultura organizacional e para isso são necessários ações ou estímulos por parte das

organizações para que comportamentos empreendedores e inovadores sejam efetivados.

2.5 Estímulos ao comportamento empreendedor nas organizações

Embora seja possível tratar a questão do empreendedorismo corporativo do ponto de vista da organização, é importante entender esse fenômeno sob a ótica do indivíduo e suas motivações, considerando que, embora estimulado pelo ambiente organizacional, partirá sempre do funcionário a iniciativa para a inovação dentro do seu ambiente de trabalho.

Pinchot III (1985) propôs argumentos e conceitos defendendo a ideia de que um profissional não necessita deixar seu emprego em uma empresa para se tornar um empreendedor. E que o intraempreendedorismo não é somente uma forma de se aumentar e estimular a inovação e a produtividade nas organizações. Ele seria uma forma de organizar as empresas para que o trabalho seja uma expressão da contribuição das pessoas para a sociedade. De acordo com esse autor, tais profissionais são dotados de visão, polivalência, sentimento de necessidade de agir, dedicação, capacidade de estabelecer e perseguir metas, superação de erros e capacidade de administrar riscos calculados (PINCHOT III, 1985).

Se, de um lado, têm-se as motivações do empreendedor em agir, do lado das organizações também são requeridas condições oferecidas e aquelas nas quais a firma influencia, de maneira a permitir que esse empreendedor possa levar suas ideias adiante. Nesse sentido, Marvel *et al.* (2007) examinaram condições organizacionais para que funcionários exerçam o empreendedorismo corporativo e vários aspectos identificados relacionam-se aos elementos que favorecem o clima organizacional, sendo eles: a recompensa e o reconhecimento, suporte gerencial, estrutura organizacional, disponibilidade de recursos, motivação intrínseca e desenho da função, conforme apresentado no QUADRO 1.

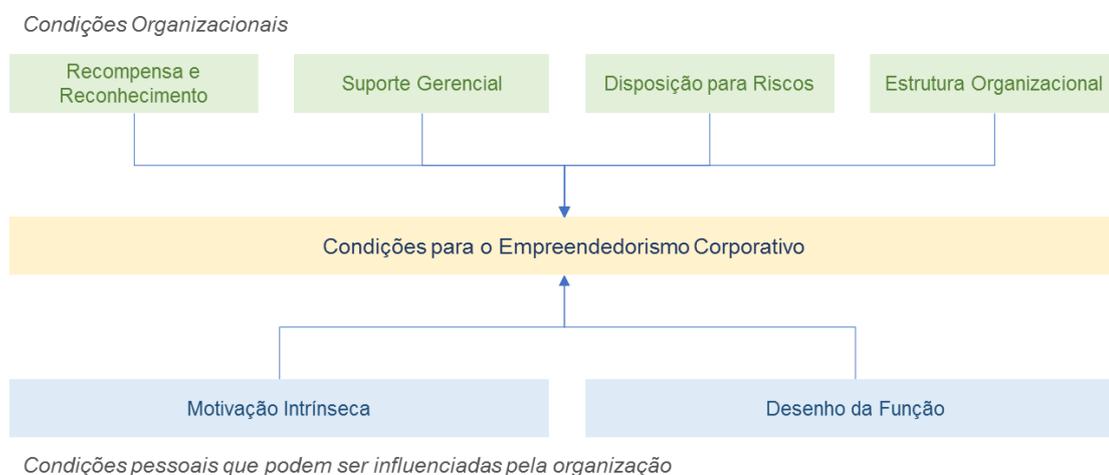
Quadro 1 - Condições organizacionais que favorecem ações empreendedoras corporativas

Condições	Descrição
Recompensa e reconhecimento	Para ser efetivo, um sistema de recompensas que propicie o empreendedorismo corporativo deve considerar metas, <i>feedback</i> , a individualidade do profissional e deve se basear em resultados. O uso de um sistema de reconhecimento e recompensas pode melhorar a disposição de se assumir riscos associados à atividade empreendedora.
Suporte gerencial	O suporte gerencial estimula o empreendedorismo corporativo e pode assumir diferentes formas, como a defesa de ideias inovadoras e a institucionalização de atividades empreendedoras nas organizações.
Estrutura organizacional	A empresa deve dispor de uma estrutura organizacional que estimule o empreendedorismo corporativo, dispondo de processos administrativos que permitam que novas ideias sejam avaliadas, selecionadas e implementadas.
Acesso aos recursos da organização	A disponibilidade de recursos, inclusive o tempo, é uma condição necessária para fomentar o empreendedorismo corporativo. Os colaboradores devem perceber a disponibilidade de recursos para exercer atividades inovadoras. A disponibilidade de recursos estimula a experimentação e tomada de riscos.
Disposição para riscos	É uma condição necessária para as empresas onde o empreendedorismo corporativo ocorre. É necessário que tanto colaboradores quanto gestores estejam dispostos a correr riscos e ter tolerância a falhas que possam ocorrer.
Motivação intrínseca	Refere-se a uma orientação ou estímulo ou decorre de dentro de um indivíduo. Trata-se de uma condição que não pode ser criada pela organização. No entanto, a empresa pode tomar ações que permitam a realização de esforços de trabalho de um indivíduo e, assim, manter seus níveis de motivação intrínseca elevados.
Desenho da função	Conceito relativo à maneira como o trabalho é organizado como instrumento de motivação. Considera-se nesse conceito o quão desafiadores são os projetos nos quais os colaboradores atuam, interações com outros colegas de equipe ou outros times de projetos, incluindo outros profissionais com perfil empreendedor corporativo com interesses semelhantes para alimentar ideias e criatividade.

Fonte: adaptado de Marvel *et al.* (2007).

Em seu estudo, os autores confirmam a relação entre um bom clima organizacional para se trabalhar e as características para o estímulo ao empreendedorismo corporativo, embora avaliem que as condições inicialmente levantadas são incompletas, necessitando também verificar a motivação intrínseca do colaborador e o desenho da função (ou do trabalho) exercida por profissionais com perfil empreendedor (MARVEL *et al.*, 2007). A FIG. 3 sintetiza as condições citadas pelos autores.

Figura 3 - Condições organizacionais que favorecem o empreendedorismo corporativo



Fonte: adaptado de Marvel *et al.* (2007).

2.6 Competências

Se anteriormente em um contexto industrial as tarefas se baseavam em atividades repetitivas e padronizadas, o advento de uma economia baseada em serviços e produtos cada vez mais customizados demanda, por parte de profissionais e organizações, competências para lidar com eventos e situações inesperadas. Tanto nas perspectivas individual e coletiva, os profissionais necessitam desenvolver e aplicar suas competências para agregar valor social e profissional a si próprios.

Nesse sentido, as competências podem ser definidas como um conjunto de habilidades, capacidades de mobilizar recursos e as aptidões que um indivíduo possui diante de situações imprevistas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004). Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem de forma mais abrangente como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. De acordo com os autores, a competência somente se efetiva com a ação, podendo, assim, ser avaliada à luz dos resultados obtidos.

Nessa perspectiva, considera-se a distinção entre competência demonstrada (ação) e competência potencial, aqui definidas como capacidades. As capacidades podem ser compreendidas como “competências potenciais” lastreadas em conhecimentos,

habilidades e aptidões para posteriormente serem aplicadas em prol de uma situação específica e complexa que requeira a combinação de uma ou mais competências. Dessa forma, um profissional só será considerado competente mediante ação e resultado da aplicação de uma competência ou da combinação de diferentes competências (LE BOTERF, 2003).

No estudo de competências, diferentes abordagens foram exploradas. Na abordagem **americana** do estudo de competências, foca-se na verificação de um conjunto de características e traços que possibilitem ao seu detentor desempenho superior em sua profissão (MCCLELLAND, 1973). Para McClelland, a competência pode ser compreendida como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou determinada situação” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184). Fleury e Fleury (2001, p. 185) explicitam que o conceito de competências, na perspectiva americana, é estruturado como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é definida como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Na perspectiva **funcional**, as competências são avaliadas de forma coletiva, podendo também considerar as competências individuais de membros de grupos, a fim de serem mobilizadas para o propósito de funções da organização (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004). Portanto, à luz da perspectiva funcional as competências podem ser evidenciadas nos processos executados por funções ou áreas no interior das organizações.

Prahalad e Hamel (1990) apresentam o termo **competências-chave**, que dá significado para as competências estratégicas das organizações. Estes rotulam “o aprendizado coletivo da organização, especialmente sobre como coordenar habilidades diversas de produção e a combinação de diferentes fluxos de tecnologia” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82). De acordo com os autores, essa agregação de tecnologias baseia-se na capacidade da firma e de seus membros de organizar o trabalho e gerar valor na comunicação e no envolvimento, para trabalhar com diferentes fronteiras da organização. Trata-se, logo, de uma abordagem que se

diferencia da americana ao estruturar competências de uma forma coletiva (ou organizacional). Ao mesmo tempo, diferencia-se da abordagem funcional ao focar as competências que permitem às organizações aumentar sua competitividade em relação às concorrentes e ao mercado no qual atua.

Outra forma de se investigar as noções de competências surgiu na França, a partir de estudos de autores como Le Boterf e posteriormente Zarifian. A competência é vista como um processo dinâmico reconhecido pelo resultado das **ações** dos sujeitos (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004). Nesse fenômeno dinâmico, o indivíduo deve demonstrar a apreensão de uma ou mais competências por intermédio de ações para as quais demonstre disposição e que tenham significado para ele. As competências então se efetuarão no impacto gerado pelas práticas profissionais do indivíduo, demonstradas a partir de suas capacidades em mobilizar e interagir recursos (conhecimentos, habilidades, aptidões), bem como se envolver e transpor conhecimentos preexistentes, aplicando-os de forma combinada e engenhosa, podendo, inclusive, produzir novos saberes a partir de um evento (LE BOTERF, 2003). Logo, essa perspectiva diferencia-se das demais ao compreender competências como o resultado das ações dos profissionais com base em diferentes saberes em contraposição à noção de conhecimentos, habilidades e aptidões características das demais abordagens.

Tais definições são reforçadas por Le Boterf (2003). O autor contextualiza que a perspectiva de competências estava originalmente atrelada à definição de qualificação, que tem sua origem em um contexto *fordista-taylorista* pautado na execução de tarefas repetitivas e padronizadas. A qualificação, aqui contextualizada, remete ao “[...] julgamento oficial e legitimado, que reconhece em uma ou várias pessoas capacidades requeridas para exercer uma profissão, atividade ou uma função” (LE BOTERF, 2003, p. 21). Essa ideia se alterou a partir dos anos 90, em que emergiu na literatura francesa, especialmente com o trabalho de Zarifian (1999), a necessidade de se aprofundar a noção da qualificação, ao considerar que as competências devem ser mobilizadas para situações pouco previsíveis (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004).

Tais situações decorrem das alterações socioeconômicas na ótica de produtos customizados e de serviços cada vez mais complexos. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, p. 186) enfatizam que o “trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face a (*sic*) um contexto profissional cada vez mais mutável e complexo”. Tais situações, definidas como imprevistos ou eventos, “não partem dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação” (ZARIFIAN, 2001, p. 42, *apud* RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004, p. 5). Dessa forma, um novo contexto socioeconômico demanda competências para uma ação responsável e reconhecida, combinando, integrando, transferindo conhecimentos, recursos e habilidades para a geração de valor à organização e para o indivíduo. Em outras palavras, requer-se do profissional um nível de atuação igualmente complexo e adaptado para uma realidade de pouca previsibilidade. Torna-se, portanto, imprescindível que as organizações passem a se preocupar com as competências detidas por seus colaboradores.

2.7 Competências empreendedoras

À luz dos modelos de competências adotados no presente estudo, “a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades” (LE BOTERF, 2003, p. 57). Espera-se, portanto, que o profissional competente seja capaz de lidar com situações complexas e inesperadas munido de competências, habilidades e suas aptidões e as demonstrem com ação efetiva. Em sua obra, Le Boterf argumenta que competência está atrelada ao “saber agir com pertinência” e esse saber envolve ir além do que está prescrito, vislumbrando oportunidades, tomando a iniciativa, negociando, arbitrando, reagindo, inovando e assumindo a responsabilidade. O autor reflete, portanto, que tais saberes aqui discutidos na perspectiva de um profissional seriam também aqueles atrelados à figura de um empresário. Portanto, ser um profissional competente implica também deter saberes de um empreendedor.

A abordagem de competências vem sendo aplicada para o estudo de características empreendedoras, por estas serem vistas como comportamentais e observáveis.

Concordando com essa visão, Man e Lau (2000b) definem competências empreendedoras como características de alto nível que incorporam traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, moderados pela instrução, experiência, vivência familiar, entre outras variáveis demográficas do empreendedor. Na perspectiva dos autores, a competência pode ser demonstrada por seus comportamentos observáveis, de forma que, em seus estudos, focam no processo comportamental que leva à competência, em detrimento de pré-requisitos e resultados de competência. Os autores polarizam, portanto, com a perspectiva ontológica existencial de competências, na qual sujeito e ação não podem ser avaliados separadamente (DE ARAUJO AMARO *et al.*, 2013). Ao mesmo tempo, concordam com McClelland (1973) e demais autores adeptos da perspectiva americana de competência, na qual há um conjunto de competências e características que fundamentam o desempenho superior de um profissional em seu trabalho.

Na revisão bibliográfica acerca de competências empreendedoras realizadas por Mitchelmore e Rowley (2010), as competências foram identificadas como:

Competências compreendem componentes que são profundamente enraizados em uma pessoa (traços, personalidade, atitudes, papel social e autoimagem), bem como componentes que podem ser adquiridos no trabalho ou através da educação (habilidades, conhecimentos e experiências) (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010, p. 93).

Os autores acrescentam que tais competências são carregadas por indivíduos e podem ser diferenciadas em: competências necessárias para o planejamento e fundação de novas empresas e competências gerenciais úteis para a gestão e crescimento de empresas já existentes, este último grupo alinhando-se com a perspectiva do intraempreendedorismo e do empreendedorismo corporativo. Por fim, os autores oferecem uma definição abrangente que corrobora tal afirmação:

Competências empreendedoras foram identificadas como um grupo específico de competências relevantes para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo. Este empreendedorismo é geralmente associado com o desenvolvimento de pequenos e novos negócios e com o empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010, p. 93).

Do ponto de vista organizacional, Zahra, Nielsen e Bogner (1999) reforçam a necessidade de se desenvolver recursos e habilidades comportamentais como forma de se buscar a sobrevivência e a lucratividade e o crescimento das organizações. Nesse sentido, as competências representam o resultado de ações corporativas empreendedoras, agregando valor único para produtos e serviços da organização (ZAHRA; NIELSEN; BOGNER, 1999). Ainda nessa ótica, a criação e o desenvolvimento contínuo de competências podem resultar na criação de produtos e serviços diferenciados ou em diferentes opções estratégicas para a organização, podendo ser elas a exploração de um mercado para o qual aquele conjunto de competências seja mandatório ou constitua um diferencial. Os autores ressaltam que a sustentação e o desenvolvimento de competências demandam aprendizado contínuo, fator que pode ser desencadeado por ações de empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo.

Na perspectiva individual de competências empreendedoras, McClelland (1987) afirma que os empreendedores seriam pessoas dotadas de ambição e motivação para alcançar o sucesso e que necessitam realizar tarefas desafiadoras. Ou seja, aquelas que não sejam consideradas rotineiras nem pouco arriscadas, de forma que esses profissionais possam assumir a responsabilidade pelos resultados de suas ações. Ao considerar o exposto, é possível estabelecer um vínculo entre as ideias de McClelland (1987) e Le Botef (2003), quando estes concordam que o profissional, neste caso o empreendedor, necessita mobilizar conhecimentos e saberes para lidar com uma situação complexa. A exploração de uma oportunidade pela prática da inovação, por exemplo, é uma situação complexa que, de acordo com diferentes autores, está associada aos empreendedores que, mediante de um conjunto de competências, mobiliza saberes com o objetivo de aproveitar essa oportunidade, gerando valor econômico e social (DRUCKER, 1998; HASHIMOTO, 2006; SCHUMPETER, 1934).

A competência para explorar oportunidades pode ainda resultar na criação de novas empresas, exploração e novos mercados, reestruturação das organizações para mais competitividade, criação de inovações e o posicionamento proativo da firma em relação ao mercado no qual se encontra inserida. Como visto anteriormente, esses são

componentes já conhecidos do empreendedorismo interno (ANTONCIC; HISRICH, 2001; DORNELAS, 2015; ZAHRA; NIELSEN; BOGNER, 1999).

Mitchelmore e Rowley (2010) revisitaram diferentes estudos relativos a competências empreendedoras individuais, focando nos modelos alinhados à perspectiva americana, ou seja, na verificação de listas de competências empreendedoras que influenciam o desempenho profissional de seus detentores. No QUADRO 2 descrevem-se os principais estudos revisados pelos autores, oferecendo um resumo sobre as conclusões oferecidas por cada um deles.

Quadro 2 - Contribuições para a teoria de competências empreendedoras na perspectiva individual

Autores	Descrição da Pesquisa
Lerner e Almor (2002)	Avaliaram 220 empreendedoras Israelenses utilizando uma escala Likert de cinco pontos. Através de análise fatorial, concluíram que as competências gerenciais (financeira, gestão de recursos humanos, operações e gestão estratégica) e competências empreendedoras (inovação e marketing) constituem fatores distintos.
Chandler e Hanks (1994a, b, c)	Criaram dois questionários distintos, um para aferir as competências gerenciais e outro para as competências empreendedoras, sob o apelo de que os empreendedores precisam ser competentes em ambos papéis.
Shane e Venkataraman (2000)	Avaliaram que o reconhecimento de oportunidades e a exploração destas constituem conceitos focais em empreendedorismo, diferenciando-os da gestão.
Bird (1988)	Assevera que as intenções empreendedoras, como a persistência e a perseverança, seriam competências chave para o desenvolvimento de novos negócios.
Chandler e Jansen (1992); Herron e Robinson (1993)	Também desenvolveram agrupamentos de competências requeridas por um empreendedor que se assemelham aos já elencados na teoria de gestão e liderança. Dois novos grupos de competências foram elencados: Oportunidade e Autogerenciamento. Avaliam ainda que os empreendedores precisam dominar competências técnicas, gerenciais e empreendedoras, sugerindo que o desempenho satisfatório no papel empreendedor requer habilidades para reconhecer oportunidades e a motivação para levar seus negócios até a realização do potencial das oportunidades levantadas. Nas competências gerenciais, os líderes necessitam de competências conceituais, interpessoais e políticas. Já no papel técnico, os empreendedores mobilizam conhecimentos e ferramentas e processos dentro da sua área de especialidade.

Continua

Quadro 3 - Contribuições para a teoria de competências empreendedoras na perspectiva individual - concluí

Autores	Descrição da Pesquisa
Timmons <i>et al.</i> (1987)	Avaliaram que muitas das competências estão associadas com a função empreendedora e consideraram o reconhecimento e a busca por aproveitar as oportunidades.
Hofer e Sandberg (1987)	Discutem a competência de selecionar as oportunidades de melhor qualidade.
Hofer e Schendel (1987)	Mencionam competências de se ter motivação e disposição para trabalhar por períodos prolongados
MacMillan <i>et al.</i> (1985)	Adiciona a capacidade de realizar um esforço intenso como uma nova competência empreendedora.
Miles e Snow (1978)	Afirmam que são empreendedores, os indivíduos capazes de desenvolver conceituações claras relativas às oportunidades observadas e capazes de mobilizar os recursos necessários para atingir tais objetivos.
Smith e Morse (2005)	Afirmam que as competências gerenciais e empreendedoras são construtos multidimensionais. As competências gerenciais se desdobrariam em competências funcionais (como marketing e finanças) e competências organizacionais (como as habilidades relativas a organização e motivação, habilidades sociais e liderança).
Reuber e Fischer (1994)	Sugerem dezesseis áreas de especialização incluindo gerenciamento, planejamento estratégico e marketing.
Orser e Riding (2003)	Trabalham vinte e cinco medidas de competência agrupadas em nove áreas funcionais.
Man <i>et al.</i> (2002)	Utilizam a abordagem processual/comportamental e identificaram seis dimensões de competências empreendedoras: oportunidade, relacionamento, conceitual, organização, estratégica e de comprometimento.
Baum (1994)	Utilizando como base os trabalhos de Chandler e Jansen (1992) e Herron e Robinson (1993), gerou uma lista de nove competências empreendedoras: conhecimentos, habilidade cognitiva, autogerenciamento, administração, recursos humanos, capacidade de decidir, liderança, reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento de oportunidades. Neste estudo, foi constatado que as competências de auto eficácia, habilidades técnicas, marketing pessoal, foco na inovação/produção e a paixão pelo trabalho tiveram forte relacionamento positivo com o crescimento de seus negócios.
Hood e Young (1993)	Geraram uma lista de conhecimentos e habilidades de conteúdo e mentalidade com base em entrevistas com os líderes e CEOs das cem empresas que mais cresceram nos Estados Unidos. A habilidade mais frequentemente mencionada foi a liderança, seguida por competências de relações humanas, comunicação oral e escrita.

Fonte: adaptado de Mitchelmore e Rowley (2010).

Como resultado da revisão teórica, Mitchelmore e Rowley (2010) elaboraram uma lista própria distribuída em quatro diferentes categorias de competências empreendedoras, sendo elas: negócios e competências gerenciais; competências requeridas para identificar e aproveitar oportunidades; relações humanas; e competências conceituais e relacionais. O QUADRO 3 lista as competências observadas como resultado do trabalho dos autores:

Quadro 4 - Competências empreendedoras

Grupo	Competências
Competências Gerenciais	Desenvolvimento de um sistema de gestão para garantir o funcionamento da organização a longo prazo Aquisição e desenvolvimento de recursos requeridos para operar a firma Habilidades operacionais do negócio Envolvimento prévio com <i>startups</i> Experiência gerencial Familiaridade com a indústria na qual está inserido Habilidades de gestão financeira e orçamentária Experiência profissional prévia Estilo de gestão Habilidades técnica, em marketing, relativas à indústria onde atua Habilidade para implementar estratégias (desenvolver programas, orçamentos, procedimentos, avaliar desempenho) Conhecimento do mercado Preparação de planos de negócio Habilidades para definir objetivos Capacidade de gestão
Competências de Oportunidade	Identificação e definição de um nicho de mercado viável Desenvolvimento de produtos e serviços apropriados para os clientes no nicho de mercado Geração de ideias Monitoramento de mercado Reconhecer e planejar o aproveitamento de oportunidades Formular estratégias para aproveitar oportunidades
Competências de Relações Humanas	Desenvolvimento de cultura organizacional para nortear os objetivos do negócio Capacidade de delegar Habilidade para motivar funcionários e times Competência para contratar funcionários Competência de se relacionar com outros Liderança
Competências Conceituais e Relacionais	Competências conceituais Competências de organização Habilidades interpessoais Habilidade para gerenciar clientes Habilidade mental para coordenar atividades Comunicação escrita Comunicação oral Capacidade de tomada de decisão Competências analíticas Raciocínio lógico Habilidade de fechar acordos Competências de comprometimento

Fonte: adaptado de Mitchelmore e Rowley (2010).

Até o momento discutiram-se competências empreendedoras no âmbito tradicional de empreendedorismo, ou seja, na noção particular de criação e sustentação de negócios. Para fins do estudo do empreendedorismo interno e práticas inovadoras no interior de organizações existentes, porém, faz-se também necessário compreender como essas características se relacionam ao intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

Segundo Dornelas (2015), os empreendedores corporativos compartilham características com os empreendedores fundadores de empresas, ressaltando, no entanto, diferenças nos níveis de **controle de recursos** (ou “poder de decisão”) e no **comprometimento com o negócio ou ideia**. No que diz respeito aos recursos que controla, Dornelas realça que empreendedores tradicionais respondem por todos os recursos de suas próprias organizações, enquanto que os empreendedores corporativos ou intraempreendedores necessitam convencer as organizações para o fornecimento dos recursos necessários para o aproveitamento de uma oportunidade. Outra diferença significativa está relacionada ao nível de “paixão pelo negócio”. De acordo com o autor, embora ambos se comprometam fortemente com seus projetos, o empreendedor corporativo foca-se na carreira, reconhecimento e oportunidades de promoção, enquanto o empreendedor tradicional se preocupa com o desenvolvimento de sua ideia em um produto ou serviço lucrativo, além do “prazer em fazer acontecer, via oportunidade identificada” (DORNELAS, 2015, p. 73). O QUADRO 4 a seguir sintetiza as características dos intraempreendedores, conforme Dornelas (2015):

Quadro 5 - Características dos empreendedores corporativos

Competência	Descrição da Competência
Reconhecimento e aproveitamento de oportunidades	De acordo com Dornelas (2015), reconhecer e aproveitar oportunidades constitui uma das principais características do empreendedor corporativo. De acordo com o autor, esses empreendedores são hábeis em identificar, avaliar e implementar meios para capitalizar sobre a oportunidade dentro de empresas estabelecidas.
Motivação	Busca liberdade de acesso aos recursos corporativos; orientado a metas; dotado de motivação intrínseca e busca as recompensas e o reconhecimento da organização.
Estabelecimento de metas	Estabelece metas; autoimpõe tarefas e prazos com vistas a atingir os objetivos da empresa/departamento.
Habilidade técnica	Dotado de capacidades de ação, realizando o trabalho que precisa ser feito; delegando, quando necessário.
Autocontrole	Autoconfiante e corajoso; pode ser cético em relação ao sistema, mas otimista sobre sua capacidade de influenciá-lo.
Foco em oportunidades internas e externas	Possui foco em oportunidades internas ou externas da organização/ou local de trabalho; consegue ter visão abrangente e foco nos também nos consumidores/clientes.
Disposição moderada para riscos	Aceita tomar riscos moderados na realização de projetos e aproveitamento de oportunidades.
Busca conhecimentos (uso de pesquisas de mercado)	Busca conhecimentos e realiza sua própria pesquisa de mercado e avaliação intuitiva de mercado como um empreendedor tradicional.
Foco no desempenho e na liberdade	Enquanto um empreendedor tradicional se envaidece com o sucesso da empresa, ainda que não tenha luxos para si, um intraempreendedor ou empreendedor corporativo dá pouca importância para os símbolos de <i>status</i> , preocupando-se mais com o desempenho e a liberdade para agir dentro da organização.
Tolerância a erros	Reconhece erros como parte do processo e se preocupa em apresentá-los de forma analítica e política, buscando não prejudicar seu papel e imagem na organização.
Persuasão	Como não controla os recursos da organização, normalmente busca fazer com que os outros concordem com suas opiniões (persuasão).
Serve a si, aos clientes e aos superiores	Busca satisfazer as necessidades próprias, dos clientes e dos superiores dentro da organização;
Influência	Busca aprender a influenciar os processos, políticas ou a cultura de uma organização de forma a viabilizar seus projetos e iniciativas.
Resolução de problemas	Resolve problemas de acordo com o sistema da organização ou busca formas de resolvê-lo de forma contornada sem fugir às políticas vigentes.
Negociação	Compreende as negociações dentro da hierarquia como base para os relacionamentos

Fonte: adaptado de Dornelas (2015).

Ao analisar as diferentes perspectivas (tradicional e intraempreendedora) e competências empreendedoras verificadas na lista elaborada por Mitchelmore e Rowley (2010), bem como na caracterização dos empreendedores corporativos e intraempreendedores em Dornelas (2015), evidencia-se que as competências se diferenciam em relação aos níveis de comprometimento e controle de recursos. Os

intraempreendedores, por não controlarem totalmente os recursos, necessitam se sobressair na persuasão e negociação, a fim de conseguir mobilizar seus pares e superiores na organização para a realização de seus projetos e inovações. Ressalta-se, no entanto, que seja na criação de organizações ou na atuação empreendedora dentro de firmas já estabelecidas, ambos necessitam prescindir de competências que lhes permitam reconhecer e aproveitar oportunidades internas e externas, motivação para agir, autocontrole, organização, tolerância a riscos e erros, busca por conhecimentos, foco nas partes interessadas, habilidades de negociação e de resolução de problemas. Portanto, pode-se afirmar que empreendedores tradicionais e corporativos possuem um grupo comum de competências que necessitam ser mobilizadas para que sejam bem-sucedidos em suas empreitadas. É com base nessa perspectiva, fazendo uso das visões desses diferentes autores, que esta pesquisa foi desenvolvida, a fim de se analisar a prevalência dessas competências no âmbito de uma organização já existente.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A ciência tem como objetivo buscar fatos. Diferencia-se, portanto, das outras formas de conhecimento, por ser passível de verificação. Para que isso seja possível, torna-se necessário documentar as operações técnicas e mentais utilizadas que permitam determinar a sua confirmação. Essas operações são rotuladas como métodos e em pesquisa científica os métodos são “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8).

O presente capítulo destina-se à apresentação dos procedimentos adotados para alcançar os resultados da pesquisa. Serão abordadas a caracterização da pesquisa, os procedimentos metodológicos, os critérios de seleção dos sujeitos, a estratégia de coleta de dados e a descrição do processo de análise de dados e obtenção dos resultados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa científica pode ser compreendida como a “atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação” (MINAYO, 2011, p. 17).

Para Demo (2008, p. 20), a “pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento”. Já Provdanov e Freitas (2013, p. 44) definem pesquisa científica como um “um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando temos um problema e não temos informações para solucioná-lo”.

Assim, pesquisa realizada posiciona-se como descritiva quanto aos objetivos, qualitativa quanto à natureza e se apresenta a partir de procedimento de estudo de caso único com uma única unidade de análise. Gil (2008) pontua que a pesquisa

descritiva tem como objetivo relatar as características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo, em conjunto com as pesquisas exploratórias, as utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Nesse sentido, a pesquisa obterá dos sujeitos contextualizados na unidade de análise as características e os relatos vinculados ao exercício do empreendedorismo corporativo, sem, no entanto, interferir nesse processo.

A pesquisa é considerada qualitativa por pretender avaliar e interpretar fenômenos. Tal afirmação baseia-se nos preceitos básicos da pesquisa qualitativa que, de acordo com Provdanov e Freitas (2013), pode ser compreendida como aquela na qual se considera:

Uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (PROVDANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Tal definição encontra-se alinhada aos objetivos da pesquisa, que buscou verificar, a partir do relato dos sujeitos, as competências empreendedoras listadas a partir das revisões de Mitchelmore e Rowley (2010) e do trabalho de Dornelas (2015) prevalentes na unidade de análise estudada. O presente estudo assume o posicionamento de que a evidência de competências empreendedoras na organização detidas por seus profissionais antecede práticas intraempreendedoras e inovações, considerando que a área em questão é meio para que a empresa implemente suas estratégias e táticas com recursos de tecnologia da informação. Dessa forma, sugere-se a hipótese de que contar com sujeitos dotados de competências empreendedoras e intraempreendedoras na área de TI contribui para o desenvolvimento de inovações que, por sua vez, contribui para a sustentabilidade da organização.

Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se pela realização de um **estudo de caso**. De acordo com Gil (2008), um estudo de caso caracteriza-se pela avaliação

detalhada de poucos objetos, permitindo a apreensão de conhecimentos amplos de uma realidade. Para Yin (2003, p. 13), trata-se de “um estudo empírico que avalia um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências”. Em relação à proposta desta pesquisa, pretendeu-se avaliar as percepções dos sujeitos dentro do seu ambiente de trabalho em relação às suas práticas resultantes (manifestações de comportamentos empreendedores a partir do relato dos próprios sujeitos) de competências alinhadas à perspectiva do empreendedorismo interno. Dessa forma, é possível afirmar que a presente proposta de pesquisa se alinha com a definição de estudo de caso que se seguiu.

Um estudo de caso único pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria estão corretas ou se um conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante, podendo representar uma significativa contribuição para o conhecimento e construção de teorias (YIN, 2003). Esta pesquisa baseia-se na análise de caso único, com uma única unidade de análise (competências empreendedoras entre os funcionários do Departamento de Aplicações Corporativas, vinculado à Diretoria de Gestão da Informação de uma empresa multinacional de mineração).

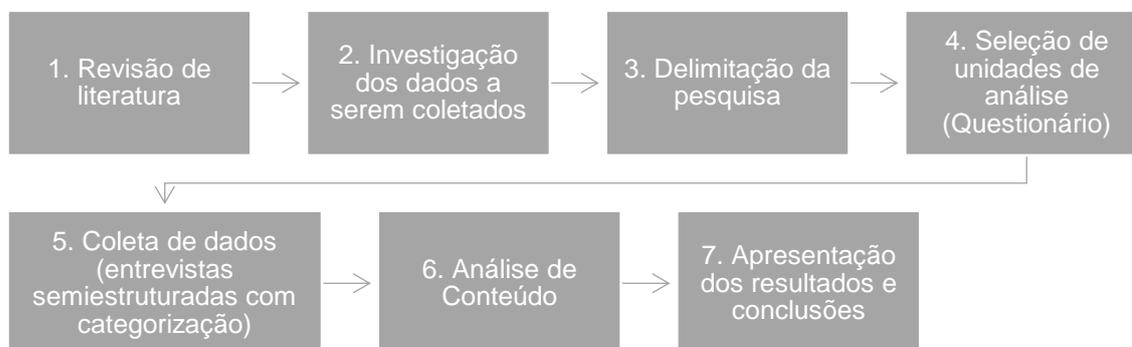
3.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa iniciou-se com a definição do tema seguida de uma análise e revisão da literatura, passando para uma reflexão das questões norteadoras e dos objetivos da pesquisa. Com base nessa reflexão, definiu-se claramente a pergunta-problema, permitindo, então, que se obtivesse a investigação dos dados relevantes do contexto do estudo, dando base, assim, à sua delimitação e elaboração dos construtos: empreendedorismo, competências empreendedoras e inovação.

A partir da avaliação da bibliográfica, decidiu-se por realizar uma pesquisa qualitativa, descritiva, consistindo em um estudo de caso com uma única unidade de análise. Passou-se, então, à definição dos procedimentos metodológicos que permitiram

chegar aos resultados do estudo. As seções subsequentes apresentam detalhes dos procedimentos adotados, ilustrados na FIG. 5.

Figura 4 - Processo metodológicos da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

3.2.1 Seleção das unidades de análise e coleta de dados

A Empresa de Mineração é uma das maiores empresas de mineração diversificadas do mundo. Produz diamantes, cobre, platina, minério de ferro, manganês e níquel e emprega cerca de 70 mil funcionários em suas diversas operações na América do Sul, América do Norte, África e Austrália.

A organização possui como um dos principais valores a busca constante pela inovação em seus processos e incentiva os seus colaboradores a pensarem de forma diferente, desenvolvendo novas maneiras de trabalhar e criar soluções que possam melhorar de forma significativa os negócios da empresa.

A área de aplicações corporativas é um departamento subordinado à diretoria global de gestão da informação (IM) da Empresa de Mineração. Essa área é responsável pela implantação e sustentação de sistemas comerciais da organização nos diferentes países onde a Empresa de Mineração possui escritórios e operações. São considerados sistemas comerciais os sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) e sistemas de gerenciamento de processos da organização, como sistemas financeiros, fiscais, colaboração, integração entre sistemas, etc.

Fazem parte dessa organização cerca de 170 profissionais, entre funcionários da empresa e consultores terceirizados, estes dedicados à implantação de novos sistemas, melhorias e inovações por meio de projetos e gestão de serviços e sistemas existentes. Esses colaboradores estão distribuídos em diferentes países (África do Sul, Austrália, Brasil, Chile e Canadá). A área também é responsável por desenvolver e implantar sistemas e processos inovadores que permitam que a organização alcance seus objetivos com a ajuda da área de tecnologia da informação. O departamento responde, por exemplo, por implantar táticas e estratégias da empresa baseadas em TI pelo uso de sistemas. Após anuência da diretoria da área de AC, obteve-se relação de e-mails dos profissionais convidando-os para participar da etapa de levantamento.

De forma geral, os profissionais que atuam na AC são experientes e já tiveram alguma vivência como empreendedores tradicionais ou proximidade por intermédio de parentes ou amigos. Trata-se ainda de profissionais majoritariamente instruídos, considerando que pelo menos 90% destes possuem ensino superior completo.

Os profissionais envolvidos no estudo são analistas, consultores que atuam na organização em tempo integral, coordenadores e gerentes envolvidos em atividades de interação com clientes internos, empresas terceirizadas, seja na discussão, análise e desenvolvimento de soluções técnicas para problemas de negócios. Essa interação se dá também com a liderança e trabalho com equipes, seja no contexto de suas atribuições do dia a dia (responsáveis por uma subárea, por exemplo) ou na gestão de esforços temporários, como projetos, bem como na prestação de serviços de tecnologia ao cliente final. São profissionais exigidos por sua capacidade de tomada de decisão, pensamento estratégico, definição de soluções e formas de melhorar os resultados da área. Esse escopo está alinhado à perspectiva de situações complexas para as quais um profissional deve mobilizar competências, conforme abordado anteriormente (LE BOTERF, 2003; MCCLELLAND, 1973; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2004).

Tomando os objetivos e a pergunta norteadora do estudo, bem como o referencial teórico desenvolvido, pretendeu-se avaliar entre os profissionais desse cenário

aqueles que, de acordo com as perspectivas de competências empreendedoras e intraempreendedoras adotadas, demonstram efetivamente tais competências mediante entrevistas semiestruturadas.

3.2.3.1 Amostragem dos sujeitos de pesquisa

Considerando a unidade de análise caracterizada, seguiu-se para a amostragem e seleção dos sujeitos de análise. O critério se deu por acessibilidade. Gil (2008) afirma que se trata de um critério não estatístico no qual o pesquisador seleciona os “elementos aos quais possui acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (Gil, 2008, p. 94).

O critério se justifica, além dos elementos expostos na caracterização da unidade de análise, pelo fato de o pesquisador ser também um elemento do grupo de aplicações corporativas. Como forma de determinar o universo e posteriormente a amostra, solicitou-se à Diretoria de Aplicações Corporativas anuência para a realização do estudo. Após aprovação, obteve-se uma relação com nomes e *e-mails* de todos os membros dessa equipe, sendo eles profissionais próprios da organização e consultores terceirizados.

Chegou-se ao total de 170 profissionais convidados a participar de um levantamento quantitativo para avaliar aqueles profissionais que se consideram empreendedores.

3.2.3.2 Levantamento

Levantamento de competências empreendedoras e intraempreendedoras foi feito com o objetivo de estabelecer pontuações quantitativas para os níveis de percepção individuais quanto às competências e grupos de competências empreendedoras.

O instrumento foi preparado a partir da lista consolidada de competências empreendedoras levantadas por Mitchelmore e Rowley (2010), acrescido das capacidades intraempreendedoras segundo Dornelas (2015). Avaliaram-se as afirmações quanto às competências esperadas em cada grupo de competências

(conceituais e relacionais, gerenciais, humanas; e de oportunidade) e afirmações foram criadas de forma a refletir posturas esperadas por um sujeito detentor daquelas competências dentro de um mesmo grupo.

Para isso, gerou-se um instrumento contendo 23 perguntas, sendo oito relativas à ordem demográfica ou à atuação do indivíduo no setor de AC, mineração e função na organização; duas relativas ao contato desse sujeito com o empreendedorismo; e 12 questões quantitativas utilizando escala Likert (1932) de 5 pontos elaboradas com base na lista de competências consolidada que visa explorar a percepção dos sujeitos em relação aos grupos de competências.

A organização do instrumento segue a mesma categorização utilizada por Mitchelmore e Rowley (2010) em seu trabalho, acrescida de competências (ou características dos empreendedores) listadas por Dornelas (2015), que foram agrupadas conforme essas divisões a partir de avaliação de similaridade realizada pelo pesquisador. A lista consolidada de competências empreendedoras encontra-se no APÊNDICE A.

Durante o pré-teste, foram elaboradas três questões de avaliação do instrumento – duas quantitativas buscando a compreensão da clareza e objetividade das perguntas e quanto à percepção do indivíduo em relação à compreensão para respondê-las. Um último espaço no formulário foi disponibilizado para recomendações e comentários que pudessem ser utilizados para melhorar o questionário. O formulário foi estruturado para preenchimento e pré-teste utilizando o *software Microsoft Excel Forms*, parte integrante da solução em nuvem *Office 365*, que está acessível na intranet da empresa. O formulário ficou disponível por uma semana para que colaboradores selecionados pudessem avaliar e responder. O formulário elaborado encontra-se no APÊNDICE B e os resultados do pré-teste realizado com seis participantes encontram-se no APÊNDICE C.

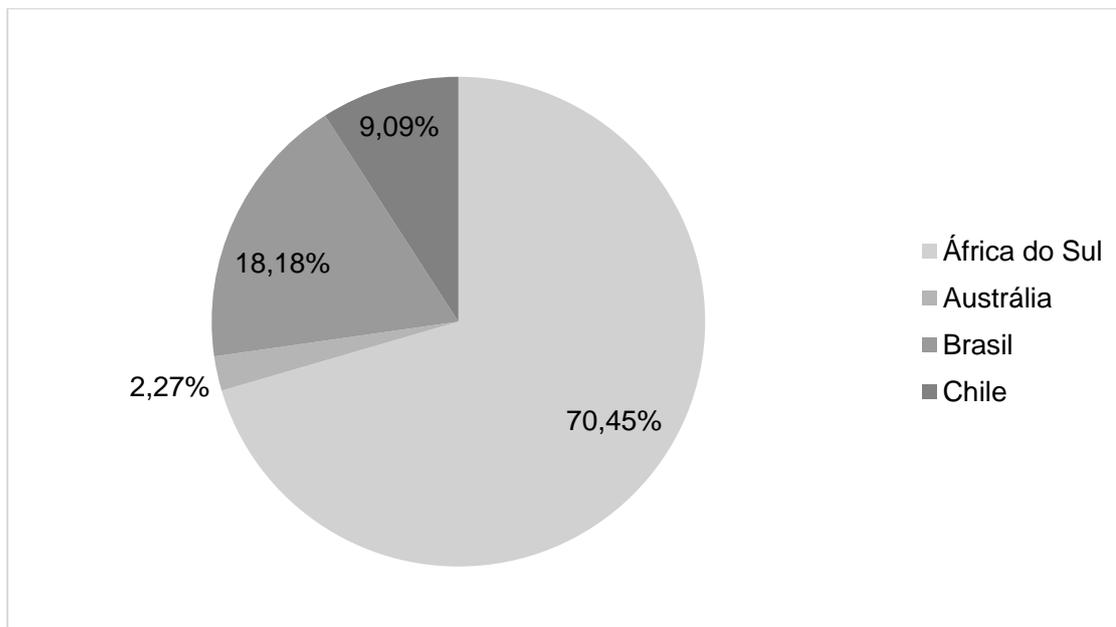
Os participantes da etapa de pré-teste foram incluídos com base na tipicidade e acessibilidade. São todos funcionários da empresa, do sexo masculino, que trabalham no escritório corporativo da empresa no Brasil, sendo um gerente, um coordenador,

dois especialistas e dois consultores de empresa contratada, que atuam como prestadores de serviço (um com foco mais definido como membro de equipe de projetos, enquanto o outro atua como gerente de projetos). Em geral, os participantes mostraram-se satisfeitos com a clareza do instrumento, ressaltando, porém, a necessidade de se alterar o sentido da escala (que ia de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”). Os participantes sugeriram que o sentido fosse invertido, pois “estão mais habituados a responder” pesquisas e questionários dessa forma. Tais recomendações foram aceitas e o instrumento de pesquisa final foi formulado incorporando as recomendações.

Para o levantamento final, foi acrescentado um questionamento adicional sobre a disponibilidade do sujeito para uma possível entrevista, além da remoção das questões relativas à validação do instrumento de pesquisa, pois eles só eram úteis para o pré-teste.

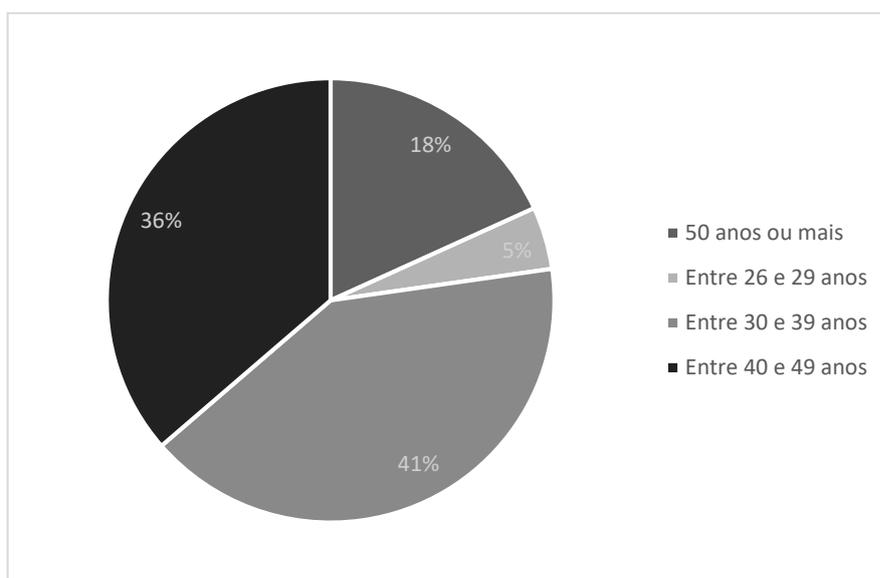
O questionário foi enviado para os 170 sujeitos definidos na amostra. Como resultado, foram obtidas 44 respostas (aproximadamente 26% da amostra) e, então, passou-se para a contagem dos resultados, considerando os sujeitos com as maiores pontuações para os quatro grupos de competências delineados, além do colaborador, com a maior pontuação entre todos os grupos (soma das pontuações de todos os grupos) como aqueles detentores do maior grau de aderência às competências. Estes foram, portanto, os convidados para participar da segunda etapa da pesquisa.

Os resultados da etapa de levantamento revelaram forte participação dos colaboradores baseados na África do Sul (70%), tal como se observa no GRÁF. 1. Isso se explica em função de a empresa estar fortemente baseada naquele país, onde concentra diferentes operações e funções corporativas, inclusive AC.

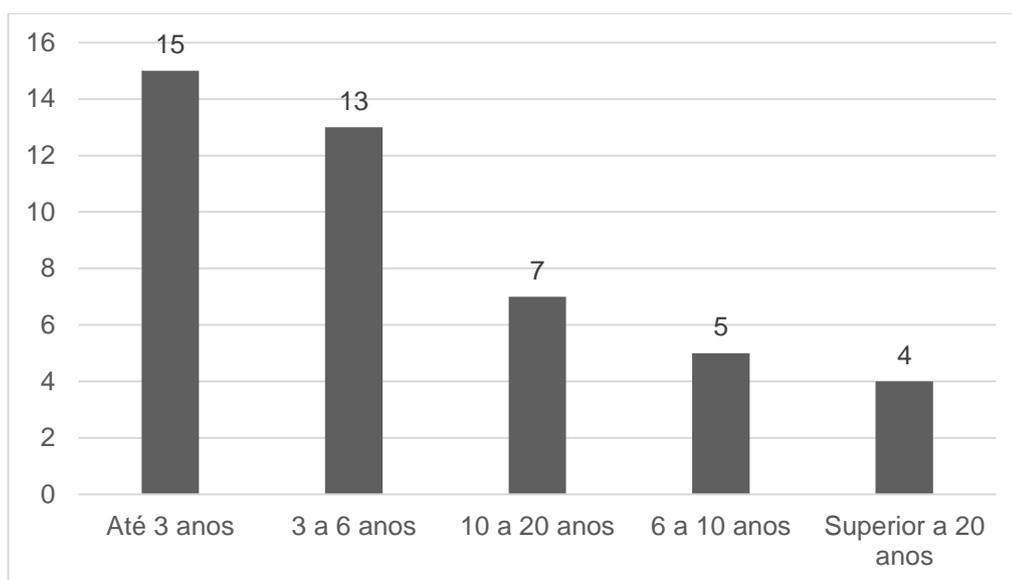
Gráfico 1 - Equipe de aplicações corporativas: país de atuação

Fonte: elaborado pelo autor.

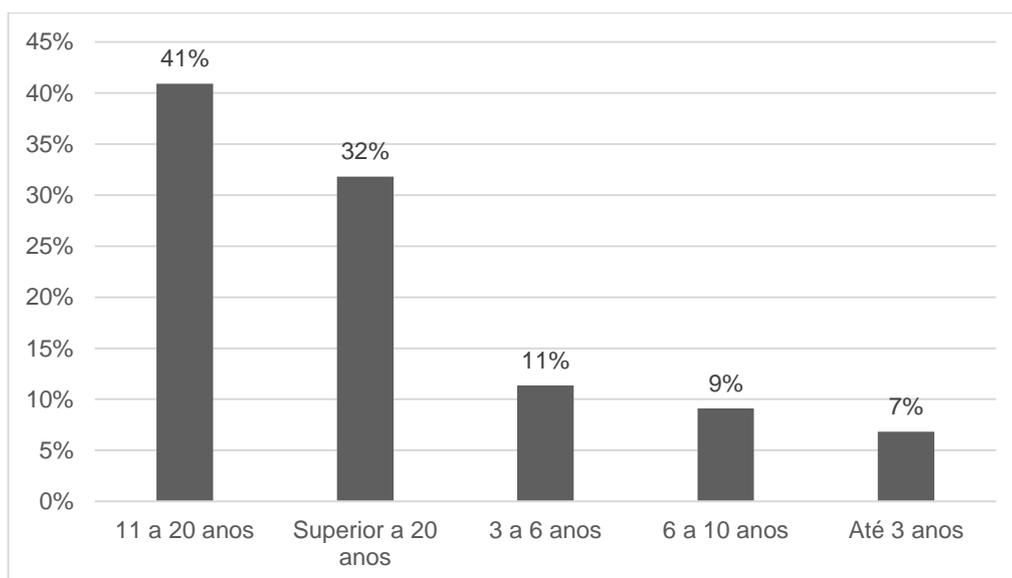
Trata-se de uma equipe experiente, conforme mostram os GRÁF. 2 e 4. Mais de 90% dos respondentes possuem idade superior a 30 anos e 70% possui mais de 10 anos de experiência na área de TI. A Empresa de Mineração oferece um pacote competitivo de salários e benefícios, portanto, foca na contratação de profissionais experimentados. A maior parte desses profissionais, no entanto, possui menos de quatro anos na organização, como mostra o GRÁF. 3.

Gráfico 2 - Equipe de aplicações corporativas: faixa etária

Fonte: elaborado pelo autor.

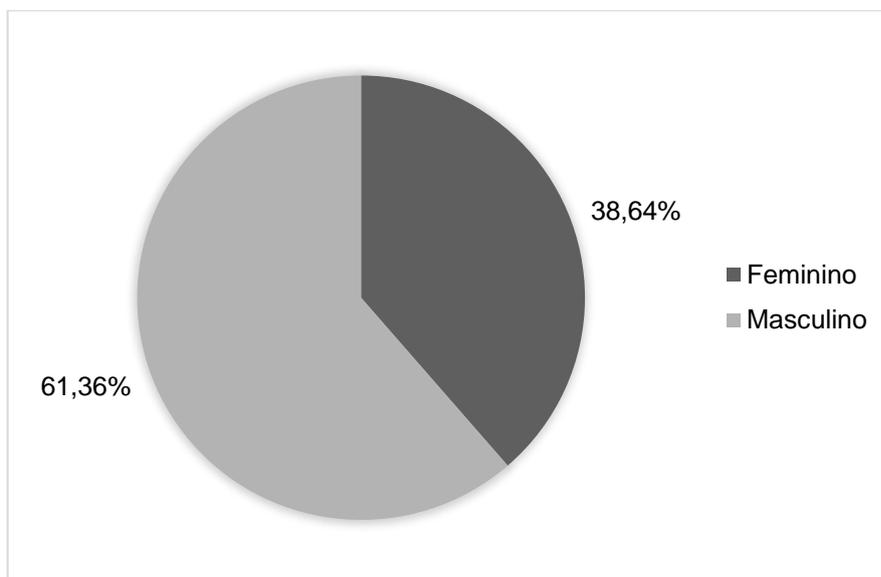
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na organização (em anos)

Fonte: elaborado pelo autor.

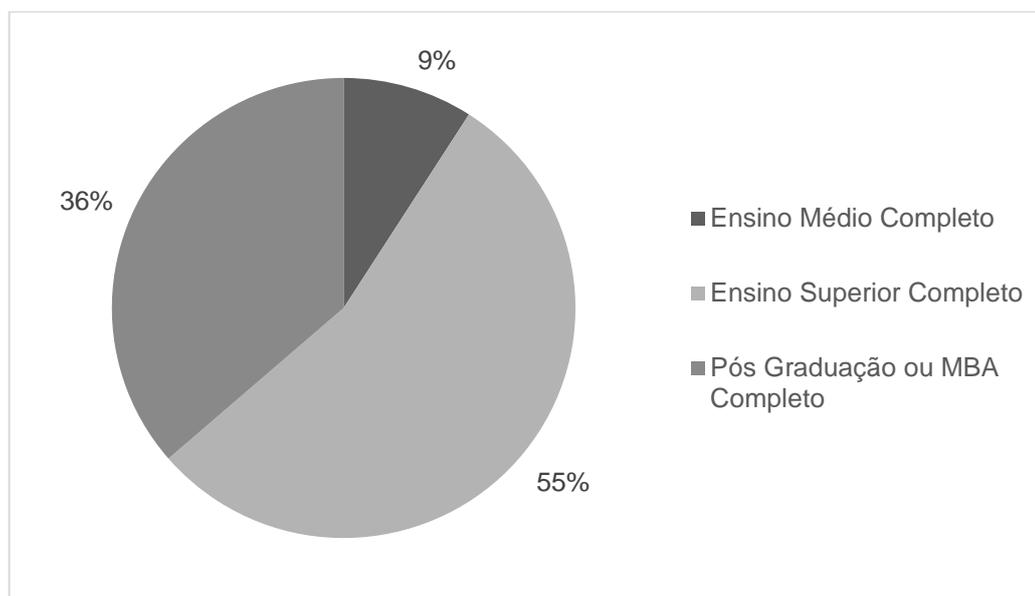
Gráfico 4 - Anos de experiência no setor de TI em anos

Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os respondentes, 60% são do gênero masculino, conforme apresentado no GRÁF. 5. Apresentam ainda elevado índice de escolaridade, com mais de 90% detendo no mínimo ensino superior completo (GRÁF. 6).

Gráfico 5 - Equipe de aplicações corporativas: gênero

Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 6 - Equipe de aplicações corporativas: grau de escolaridade

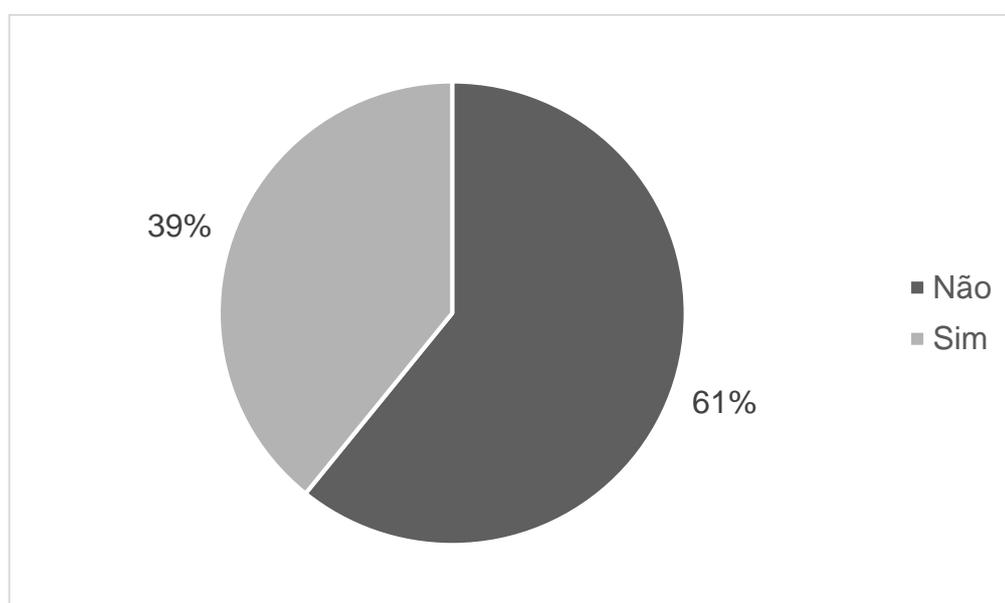
Fonte: elaborado pelo autor.

Os respondentes também apresentaram familiaridade com o tema empreendedorismo. Mais de 40% deles conduzem ou já conduziram seus próprios empreendimentos e 76% possuem um amigo ou parente próximo que gerencia o negócio próprio (GRÁF. 7 e 8).

Os resultados do levantamento foram estratificados e analisados para verificar aqueles sujeitos que demonstraram maiores pontuações em cada um dos grupos de

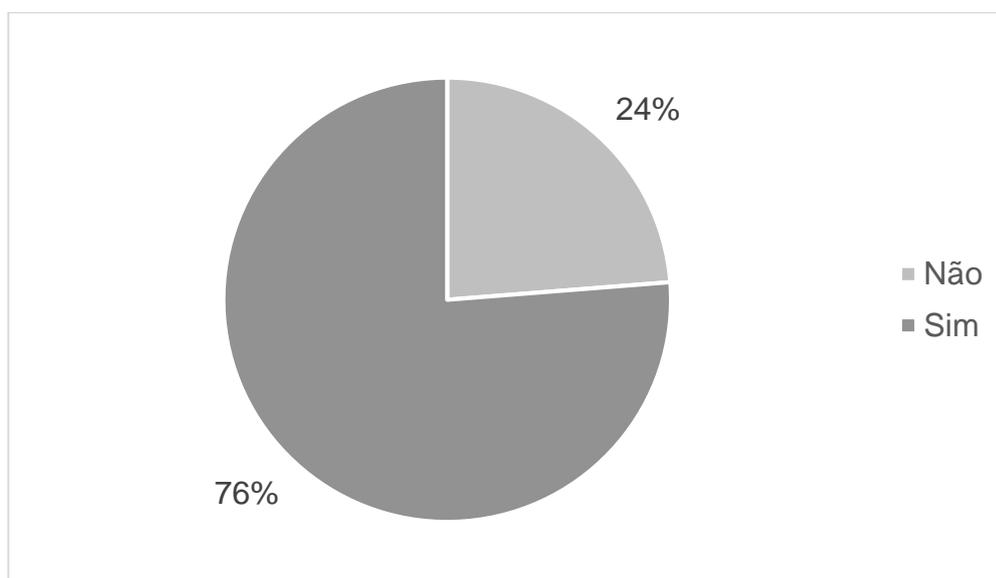
competências. Os cinco respondentes mais relevantes – que tiveram maior pontuação na etapa do questionário para os diferentes grupos de competências e que acenaram disponibilidade para um contato para busca por informações adicionais – foram convidados para a entrevista semiestruturada, o que configura a segunda e última etapa (qualitativa) do estudo. O APÊNDICE E apresenta a caracterização detalhada dos participantes do levantamento, enquanto que o APÊNDICE F apresenta as pontuações dos resultados estratificados do levantamento realizado.

Gráfico 7 - Contato com a temática do empreendedorismo entre membros do time de aplicações corporativas: experiência prévia como empreendedor tradicional



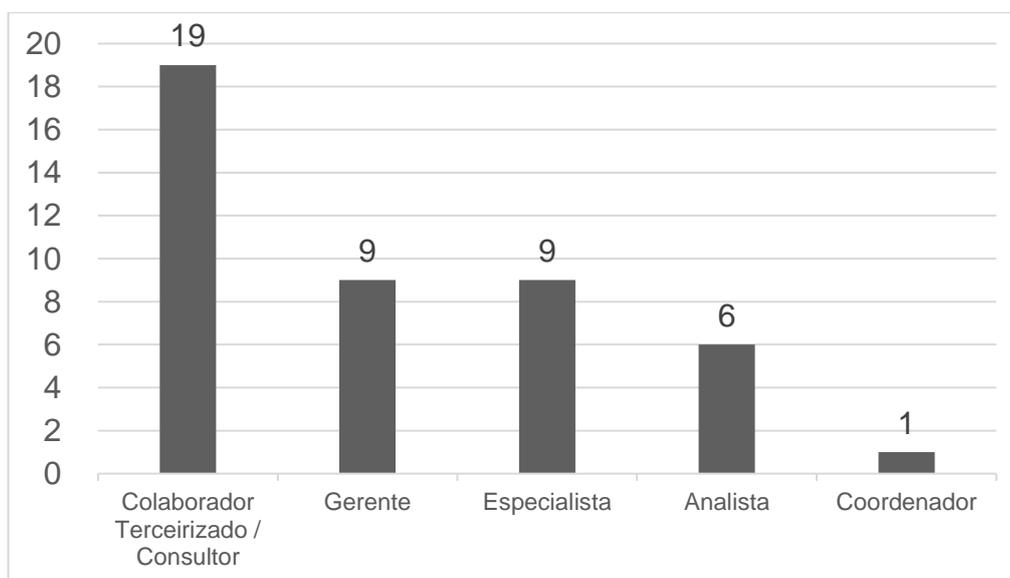
Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 8 - Contato com a temática do empreendedorismo entre membros do time de aplicações corporativas: parente ou amigo próximo empreendedor



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 9 - Cargo na organização



Fonte: elaborado pelo autor.

Os participantes do levantamento são, em sua maioria, consultores terceirizados que atuam na organização em tempo integral. A Empresa de Mineração possui como prática terceirizar parte das funções de IM com fornecedores estratégicos, com o intuito de obter acesso a tecnologias e conhecimentos. Também participaram do estudo gestores, especialistas, coordenadores e analistas da organização.

3.2.3.3 Entrevistas semiestruturadas

A segunda fase de coleta de dados se deu a partir da realização de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Figueredo (2008, p. 116), as entrevistas semiestruturadas requerem “elaboração de questionamentos básicos (um roteiro preliminar de perguntas), apoiados nas questões e teorias descritas no estudo, de forma a oferecer um amplo campo de interrogativas que surgem à medida que se recebe as informações do sujeito de pesquisa” (FIGUEREDO, 2008, p. 116).

Dessa forma, o roteiro de entrevistas foi elaborado como um instrumento de levantamento de informações acrescido de novos questionamentos para fins de aprofundamento do processo de coleta. De maneira análoga ao instrumento de pesquisa da primeira etapa, foi construído um roteiro de entrevistas, em que se buscou apreender relatos de práticas que possam ser associadas a competências empreendedoras.

O roteiro inicial foi avaliado por dois especialistas (um professor da área de empreendedorismo e inovação; e um colaborador sênior da organização), que realizaram sugestões sobre a clareza e aplicação das questões. O formulário foi então ajustado com base nas sugestões recebidas.

Os objetivos do instrumento foram captar impressões, comportamentos e ações dos entrevistados, que ressoassem com competências que estes detêm e que pudessem ser associadas ao empreendedorismo e intraempreendedorismo. O roteiro inicial de entrevistas é apresentado no APÊNDICE D.

De posse dos resultados da etapa de levantamento, procedeu-se ao contato via *e-mail* e telefônico, propondo a entrevista aos cinco selecionados, apresentando de forma geral os objetivos da pesquisa. Foram propostas agendas para as entrevistas de até 1 hora de duração, gravadas, a serem realizadas no idioma do entrevistado com recursos de audioconferência pelo *software Skype For Business*. Encontraram-se dificuldades em obter agenda para a realização das entrevistas, especialmente com os colaboradores residentes na África do Sul, em função da diferença de fuso e

do envolvimento destes em projetos críticos e urgentes da própria organização. Para algumas das entrevistas, houve necessidade de até duas remarcações adicionais. Tais dificuldades atrasaram a conclusão da etapa que estava prevista para outubro de 2018, sendo viável somente em dezembro do mesmo ano.

Como resultado, foram obtidas cerca de cinco horas e meia de gravação nos idiomas Português (1), Espanhol (1) e Inglês (3). As entrevistas foram transcritas pelo pesquisador no idioma de origem, gerando o total de 45 laudas de informação, e posteriormente traduzidas pelo pesquisador para o idioma Português, totalizando o mesmo número de páginas. Esse cuidado foi tomado para que não se perdessem, em meio às traduções, nuances e sentidos daquilo que fora originalmente exposto pelos entrevistados, de forma que se pudesse consultar a oração no idioma de origem, a fim de esclarecer eventuais dúvidas sobre alguma frase construída por um dos entrevistados.

O QUADRO 6 apresenta a caracterização dos sujeitos participantes desta etapa da pesquisa.

Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados

Caracterização dos Entrevistados	
Entrevistado "E1" (<i>Ranking</i> Geral: 5º)	
Gênero: masculino Idade: 38 Nacionalidade: brasileiro Formação: analista de sistemas Posição na organização: consultor	Tempo na empresa: 3 anos País onde atua: Brasil Considera-se empreendedor: sim Considera-se inovador: sim
Entrevistado "E2" (<i>ranking</i> Geral: 1º)	
Gênero: masculino Idade: 55 Nacionalidade: Colômbia Formação: engenheiro de produção Posição na organização: consultor	Tempo na empresa: superior a 10 anos País onde atua: Chile Considera-se empreendedor: sim Considera-se inovador: sim
Entrevistado "E3" (<i>Ranking</i> Geral: 2º)	
Gênero: masculino Idade: 39 Nacionalidade: sul-africano Formação: administrador Posição na organização: consultor	Tempo na empresa: 5 anos País onde atua: África do Sul Considera-se empreendedor: sim Considera-se inovador: sim
Entrevistado "E4" (<i>Ranking</i> Geral: 3º)	
Gênero: masculino Idade: 50 Nacionalidade: sul-africano Formação: analista de Sistemas Posição na organização: gerente	Tempo na empresa: 5 anos País onde atua: África do Sul Considera-se empreendedor: não Considera-se inovador: sim
Entrevistado "E5" (<i>Ranking</i> Geral: 6º)	
Gênero: masculino Idade: 36 Nacionalidade: sul-africano Formação: Aplicações de Negócios TI Posição na organização: Gerente	Tempo na empresa: 5 anos País onde atua: África do Sul Considera-se empreendedor: sim Considera-se inovador: sim

Fonte: elaborado pelo autor.

A investigação das respostas das entrevistas se deu pelo método de análise de conteúdo com categorização, seguida de análise das conclusões.

A análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para o seu contexto de maneira objetivada. Este contexto pode ser, temporariamente, ou em princípio, inacessível para o pesquisador. A análise de conteúdo muitas vezes implica em um tratamento estatístico das unidades de texto (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002, p. 191).

3.2.2 Descrição do processo de análise de dados

A análise dos dados se deu a partir de um processo de análise de conteúdo com categorização. A análise categorial:

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes

possibilidades de categorização, a investigação dos temas ou análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples (BARDIN, 2016, p. 200).

As entrevistas de até 1 hora foram realizadas entre outubro e dezembro de 2018 com os cinco participantes. Solicitou-se permissão prévia aos entrevistados para o agendamento das entrevistas e para o procedimento de gravação da conversa a fim de que posteriormente fosse realizada transcrição no idioma de origem. Como passo seguinte, as transcrições foram traduzidas para o idioma português e, a partir daí, passou-se à organização do material.

3.2.4.1 Organização do material

Como anteriormente indicado, as perguntas do roteiro de entrevistas foram organizadas de forma a reconhecer, a partir do entrevistado, práticas e inclinações para competências empreendedoras a partir do modelo teórico. Esse procedimento se provou prático, visto que as respostas associadas a questões, por sua vez, vinculadas a competências e grupo de competências, facilitou o processo de identificação de unidades de contexto e unidades de registro na fase de codificação.

3.2.4.2 Codificação

A fase de codificação busca estabelecer um elo entre os dados organizados a partir das transcrições traduzidas e a teoria mobilizada. De acordo com Bardin (2016, p. 133):

Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto.

Nessa fase os dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais serão posteriormente vinculadas às categorias e então analisadas.

Levando-se em consideração os objetivos da análise, partiu-se para a definição das unidades de registro e unidades de contexto do material. Uma unidade de registro

“corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2016, p. 134). Usualmente, é uma palavra ou uma afirmação (tema). Para efeitos da pesquisa, optou-se pela escolha de palavras-chave a fim de se proceder ao processo de contagem de frequências.

Também se analisou o texto a fim de se identificar e recortar as unidades de contexto mais relevantes ao grupo de competências ao qual estavam vinculadas. Bardin (2016) alerta que o propósito de uma unidade de contexto é servir como “unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às unidades de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro” (BARDIN, 2016, p. 137). Normalmente é uma frase ou parágrafo. Para a análise do presente estudo, foram considerados parágrafos como unidades de contexto. O APÊNDICE G apresenta exemplo de unidades de contexto e de registro do estudo.

Finalmente, fez-se necessário definir uma regra de enunciação para se registrar a medida frequencial das unidades de registro a partir das unidades de contexto. Adotou-se um critério de frequência no qual a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição (BARDIN, 2016).

Após conclusão da etapa de codificação, realizou-se o processo de categorização. Nessa etapa realiza-se a classificação dos elementos em categorias. As categorias são classes que reúnem unidades de registro sob um rótulo genérico (BARDIN, 2016), que no caso do presente estudo seriam os termos de uma competência empreendedora e intraempreendedora, vinculados a um dos cinco grupos de competências, além do grupo inovação. Optou-se, portanto, pelo critério léxico de classificação – levando-se em consideração “os sentidos das palavras, com o emparelhamento de sinônimos e dos sentidos próximos” (BARDIN, 2016, p. 147). A contagem frequencial se deu com o uso do *software Microsoft Excel*. Após conclusão do processo de preparação do material, foi realizada a análise que visava associar as frequências e categorias obtidas com a teoria estudada, gerando, assim, as conclusões do estudo. O APÊNDICE H apresenta um exemplo do processo de categorização realizado, bem como a contagem de frequências.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O empreendedor é aquele que imagina, aproveita oportunidades, constrói e coloca os sonhos em prática, gerando riqueza. Um empreendedor é autoeficaz, avalia e assume riscos, planeja, persiste, sabe se relacionar, inova e lidera (DOLABELA, 2006; FILION, 1991; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). No empreendedorismo interno, esses agentes são considerados “sonhadores que fazem” – assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento de inovações nas organizações onde atuam, caracterizando um comportamento dos colaboradores dependente das condições fornecidas pelas organizações que podem estimular ou restringir essa prática (MARCHIORI *et al.*, 2016; PINCHOT III, 1985).

Diante disso, é natural associar a prática da inovação à prevalência de profissionais dotados de características empreendedoras ou intraempreendedoras nas organizações. Tomando como base que um profissional competente é aquele capaz de “integrar saberes diversos e heterogêneos para combiná-los na realização de atividades” (LE BOTERF, 2003, p. 57) e assumindo a existência de um grupo específico de competências úteis à prática do empreendedorismo, chega-se aos seguintes grupos organizados originalmente por Mitchelmore e Rowley (2010), acrescido de competências relacionadas à prática do intraempreendedorismo, conforme Dornelas (2015):

- a) Competências conceituais e relacionais;
- b) Competências gerenciais;
- c) Competências de relações humanas;
- d) Competências de oportunidade ou empreendedoras.

4.1 Competências conceituais e relacionais

Competências conceituais e relacionais são associadas às habilidades conceituais que se verificam como resultado de comportamentos do empreendedor e em sua interação com pessoas, visando à execução de suas atividades (MAN; LAU, 2000a). Mitchelmore e Rowley (2010) afirmam que a execução efetiva do papel gerencial do

empreendedor requer que esse sujeito detenha competências conceituais, interpessoais e políticas, que são competências englobadas neste grupo.

A partir da análise de conteúdo realizada, pôde-se observar um grande foco da área de aplicações corporativas nas competências atreladas ao **entendimento e entrega de serviços ao cliente interno**. Isso se justifica em função da característica da área de TI, que se propõe a fornecer serviços de TI para a Empresa de Mineração: a compreensão de necessidades das áreas internas da organização; e a efetiva entrega de um sistema ou melhoria em um sistema existente. Nesse sentido, o “servir” e as competências conceituais atreladas estão alinhadas às perspectivas das competências empreendedoras.

Em um dos estudos analisados na revisão da literatura de Mitchelmore e Rowley (2010), Chandler e Jansen (1992) destacaram três papéis distintos necessários para que um empreendedor garanta o crescimento de sua organização: o papel empreendedor, o papel gerencial e o papel técnico-funcional. De acordo com os autores, a fim de obter êxito na execução desses papéis, o “fundador” deve articular as competências conceituais, sendo capaz de coordenar as atividades de uma organização para servir e atender os seus clientes. Com isso, muitas vezes se compromete a trabalhar horas extras ou empreender grande esforço para ver seu projeto render frutos. Tais competências foram evidenciadas em diferentes frequências na área de TI - aplicações corporativas, na Empresa de Mineração, com base nos relatos dos entrevistados.

No tocante ao intraempreendedorismo, Dornelas (2015) assegura que esses profissionais buscam “servir a si, seus clientes e superiores dentro da organização”, enquanto se comprometem fortemente com seus projetos. As categorias associadas às competências empreendedoras são apresentadas na TAB. 1.

Tabela 1 - Unidades de registro: competências conceituais e relacionais

Categorias	Frequência
Servir, atender clientes, entender necessidades, entregar	121
Comprometer-se: esforço, esforço extra, se esforçar, executar, fazer	110
Solucionar problemas, resolver, endereçar	95
Analisar: conceituar, integrar, combinar, julgar, raciocinar	89
Automotivação: ter motivação, motivação intrínseca, energizado	55
Comunicar: escrever, apresentar, falar, interagir	46
Tomar decisão: decidir, ser responsável, protagonista por definições	26
Privilegiar liberdade: ser livre, ter abertura, ter autonomia, ser criativo	16
Relacionar-se: negociar, lidar com pares e equipe, compreender objetivos	4
Tolerar erro: errar, se equivocar, falhar	4
Coordenar: organizar, distribuir atividades, garantir que se trabalhem nas atividades certas	3
Total Geral	569

Fonte: elaborada pelo autor.

Os profissionais dotados de “espírito empreendedor” possuem **motivação intrínseca para a realização de seus empreendimentos**, buscando acesso aos recursos da organização de forma a viabilizar seus projetos e recompensas, como promoções e bônus (DORNELAS, 2015). Embora esse aspecto seja relevante, os profissionais da empresa na área de AC manifestaram diferentes motivações não necessariamente vinculadas à expectativa de recompensas futuras. O entrevistado E1 ressalta que sua motivação advém do potencial de uma entrega de um resultado (projeto) que seja significativo para o cliente, ainda que exija de si comprometimento extra ou “trabalho árduo”.

[...] o que me motiva é entregar, é saber que eu vou fazer um trabalho árduo e que no final das contas eu vou entregar um produto que alguém me pediu para construir. Seja lá isso um serviço, seja lá isso uma ferramenta, seja lá isso um processo [...] construir um produto e entregar alguma coisa que agregue valor para a pessoa que vá utilizar aquele produto (E1).

E3 relacionou sua motivação à possibilidade de ver o melhor uso da tecnologia que a organização emprega. E enfatizou o fato de a Empresa de Mineração investir anualmente na adoção de tecnologias de ponta para automatizar os seus processos, dando a entender que isso talvez não seja realidade usual em outras organizações. Tal suposição se conecta com as conclusões de Marvel *et al.* (2007), que defende que a inclinação de um profissional para o intraempreendedorismo está associada ao desenho de sua função e às condições que a organização oferece para que esse profissional desempenhe suas atividades. Nesse sentido, os recursos disponibilizados

pela organização, na forma de “tecnologias”, consistiriam de condições para que o profissional exerça ações empreendedoras:

[...] o que eu gosto sobre trabalhar na [Empresa], é que eu posso ver o uso da tecnologia beneficiando uma grande organização. Uma grande organização global. E eu gosto de ser parte disso, porque a [Empresa] consegue ver o benefício da tecnologia [...] e colocam esforço e recursos para utilizar isso (E3).

O entrevistado 4 reforçou como elementos motivadores, a participação nos grandes projetos de implantação de sistemas e a posição de liderança e tomada de decisões. De acordo com Dornelas, é comum aos empreendedores corporativos a disposição para assumir responsabilidades, o foco na liberdade para agir e a possibilidade de exercer a influência dentro da organização:

E4: [...] me sinto confortável, isso é, este é realmente o trabalho que eu faço [...] as implantações de grandes ERPs. No fim, eu sou o responsável por dar grandes empurrões nos projetos e eu me sinto muito bem nesta posição de liderança e tomada de decisões (E4).

Os entrevistados também evidenciaram elementos que podem ser associados à competência de se **resolver problemas** dentro da organização. No processo de coleta de dados, diferentes entrevistados segregaram dois tipos de problemas: os problemas técnicos e os problemas gerenciais (no contexto de projetos, por exemplo). Em ambos os casos, fica evidente a preocupação com a entrega do serviço ao cliente, como declararam E2 e E4:

[...] a primeira coisa que procuro entender é “qual o processo de negócio que a pessoa está executando? Como está trabalhando, como e por quê?” E aqui entra a parte de tecnologia. “Será que o elemento de tecnologia que [a pessoa] está utilizando não está dando o resultado correspondente?” Ao entender isso e entender o processo de uma maneira completa - porque não somente devemos nos preocupar com o funcionamento de uma linha de código... Pelo contrário, tenho que entender e tenho que trabalhar para que a pessoa faça corretamente o seu processo de negócio. Certo? E cumpra com a sua função (E2).

[...]. A minha resolução de problemas está mais em torno de alocação de recursos, gestão de partes interessadas para as quais nós temos problemas escalados, na gestão de projetos para os quais existem problemas de desenho de soluções técnicas – claro que para isso eu tenho um time. Então, minha resolução de problemas é mais... “eu tenho os recursos corretos? Eu tenho recursos suficientes? Eles estão trabalhando nos itens corretos e etc.” *versus* a resolução de problemas técnicos que usa uma abordagem diferente (E4).

Ainda na perspectiva de servir os clientes, o entrevistado 3 demonstrou competências de automotivação atreladas à análise e à **capacidade de influenciar e tomar decisões na empresa**. Tais comportamentos são compatíveis com características intraempreendedoras, especialmente na busca por “liberdade para agir dentro da organização”, tal como argumentado por Dornelas (2015) e Pinchot III (1985): “[...] eu gosto de poder influenciar na definição de uma solução e eu gosto da ideia de usar a minha experiência e o meu conhecimento para chegar a uma boa solução” (E3).

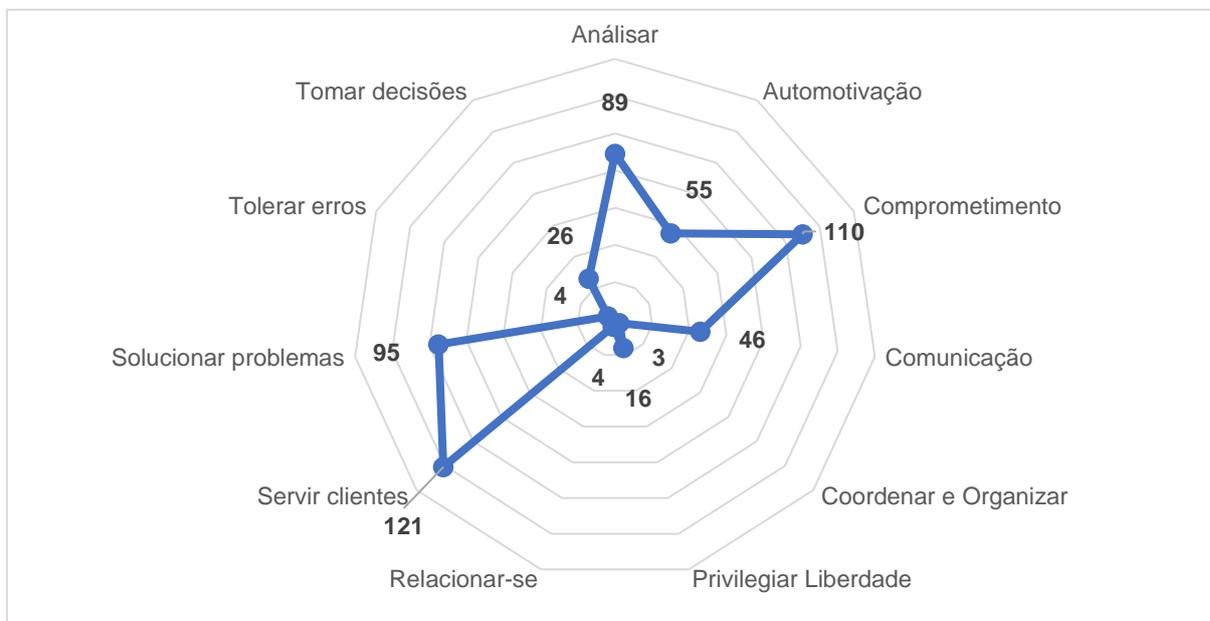
De acordo Man e Lau (2000a), cabe ao empreendedor se comunicar, construir relacionamentos e buscar conhecimento com base em suas redes de relacionamento, para abordar oportunidades e viabilizar a obtenção de recursos necessários para a condução do empreendimento. Na perspectiva interna, cabe ao intraempreendedor viabilizar e, principalmente, persuadir pares, clientes e superiores, a fim de obter os recursos necessários para a realização dos seus projetos (DORNELAS, 2015). Tais competências relacionais são articuladas na área de AC, tal como evidenciado por E4:

[...] sou uma pessoa extrovertida e energizada, então, se eu preciso descobrir algo sobre um projeto, eu falo com as pessoas. Se eu não sei algo sobre isso [projeto], então eu busco em minha base de conhecimento. Eu sou automotivado e tenho energia. Eu não necessito que as pessoas me deem instruções sobre como fazer algo. Como sempre digo, sou orientado a resultados, então, se recebo a tarefa de fazer algo sobre alguma coisa que eu não conheço, eu dou o meu jeito para entender do que se trata. [...] eu não falaria com pessoas que possuem apenas uma visão sobre as coisas ou ideias como as coisas podem funcionar. Então, a minha abordagem em termos de como encontrar os especialistas é desenvolver meu próprio conhecimento e então engajar as partes interessadas (E4).

O GRÁF. 10 demonstra o radar de marcadores das frequências das categorias associadas a competências conceituais e relacionais identificadas. É possível observar grande foco no servir o cliente interno e no comprometimento que é necessário não apenas para atender, como para analisar e solucionar problemas. E isso, em essência, é um dos papéis-chave da área de TI nas organizações atualmente.

A motivação intrínseca dos colaboradores também foi relevante bem como a necessidade de ter clareza na comunicação, ao passo que outras características, como a tolerância a erros e foco na liberdade criativa, foram menos mencionadas.

Gráfico 10 - Radar de marcadores competências conceituais e relacionais



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Competências gerenciais

Ainda que não exista consenso entre pesquisadores sobre se as competências gerenciais possam ser posicionadas no rol de competências empreendedoras, é evidente que o exercício de tais competências é essencial para a condução e crescimento de um empreendimento e, por extensão, à prática efetiva do empreendedorismo (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010). Os empreendedores necessitam ser capazes de interagir com o ambiente, a fim de adquirir e utilizar recursos para seus empreendimentos. Para isso, necessitam deter “habilidade para desenvolver programas, orçamentos, procedimentos, avaliar o desempenho e realizar outras tarefas essenciais para a implantação de estratégias” (CHANDLER; HANKS, 1994, p. 78).

Um empreendedor bem-sucedido deve ser capaz de identificar oportunidades e aproveitá-las a partir da execução de empreendimentos. Para isso, necessitam ser capazes de reconhecer as oportunidades e implementá-las até que se tornem

realidades lucrativas. Como visto anteriormente, eles necessitam executar de forma eficiente o papel gerencial dentro de suas organizações que, por sua vez, requer competências conceituais, interpessoais e políticas. Além desse papel, devem também ser capazes de atuar no papel técnico, sendo aplicados conhecimentos, ferramentas e procedimentos dentro de suas áreas de atuação (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010), de forma a atender clientes internos ou externos.

Na perspectiva da Empresa de Mineração, no âmbito da área de AC, a área de atuação é certamente TI e as ferramentas e procedimentos dizem respeito aos sistemas de gestão empresarial (ERPs) e metodologias de suporte e implantação de novas ferramentas que são aplicadas. Nesse sentido, os profissionais devem ser hábeis no **levantamento das necessidades de seus clientes internos, coordenação de atividades de projetos de implantação de sistemas, atendimento a solicitações de apoio, suporte e dúvidas, bem como deter conhecimento técnico relativo aos sistemas-alvo de seus projetos.**

Em linha com essas atividades, são evidentes as competências relativas ao estilo de gestão ou à maneira de gerenciar o trabalho. Nas conclusões do estudo quantitativo de Lerner e Almor (2002) sobre empreendedoras do ramo de “estilo de vida”, as autoras concluem que o desenvolvimento de competências para a elaboração de estratégias das organizações é crítico para o sucesso dos seus empreendimentos, sendo então a maneira de coordenar atividades da firma, essencial para seu sucesso. No caso estudado, as autoras sugerem:

Um estilo de gestão nem totalmente centralizador nem totalmente participativo contribui para o sucesso dos negócios, o que sugere que uma abordagem flexível e contingente em determinadas situações (ambientalmente restritas e oportunidades) seria o mais adequado para as mulheres do setor de estilo de vida adotem em seus negócios (LERNER; ALMOR, 2002, p. 123).

Embora as conclusões apresentadas estejam restritas a um panorama de mercado diferente do estudado, é preciso ressaltar que elas se alinham com as afirmações de Dornelas (2015) na medida em que empreendedores corporativos executam tarefas, mesmo que estas não sejam de sua responsabilidade, conferindo alguma flexibilidade, delegando quando necessário, porém garantindo que as atividades sejam concluídas.

Essas conclusões são similares às de Lerner e Almor (2002). É possível concluir que, de forma geral, os empreendedores buscam o resultado de suas atividades mesmo que em algum momento precisem ser flexíveis ou contingentes acerca dos desafios.

Embora nem todos os participantes do estudo exerçam liderança hierárquica na organização, isto é, tenham subordinados no departamento, seja de forma direta (como gestores de projetos) ou indireta (como recursos de projetos), atuam em posições nas quais se relacionam com pares e recursos internos ou externos (como fornecedores) no âmbito de projetos ou iniciativas da área. É possível notar, portanto, abordagens flexíveis, tais como as sugeridas pelas autoras, conforme depoimentos. E1 aborda a sua capacidade de executar diferentes funções; E2 é contingente acerca da real necessidade ou do por que se executar uma tarefa; e E5 exemplifica situação na qual uma oportunidade foi aproveitada e melhorada e gerou um resultado satisfatório, ainda que ao custo de tempo e esforços adicionais:

Projeto que eu tô tem um gerente de projeto, tem um gerente de projeto e normalmente um analista de tecnologia, pois normalmente eu faço dois papéis. No [projeto] eu fiz isso, na [outra empresa] eu fiz mais que isso, se pegar no meu passado, na [outra empresa] eu era gerente do [Sistemas, Aplicativos e Produtos] SAP no Brasil e eu cheguei a ser gerente de conversão de dados e gerente de [Módulo Sales e Distribution do SAP] SD, quer dizer, usuário-chave de SD e o cara que fazia os programas da conversão de dados. Eu normalmente eu assumo mais de um papel (E1).

[...]. Me chamaram para fazer um planejamento de todo o projeto e eram três ou quatro dias de trabalho que tínhamos que fazer. E na medida que eu fui entrando no que pretendia fazer e no planejamento que haviam me solicitado, eu lembro que estava fazendo o plano de trabalho para uma migração, quando depois do terceiro dia, eu disse: "Eu não posso continuar com o trabalho porque [...] o que vocês estão fazendo é algo que não tem nenhum sentido. Eu sei que o projeto que vocês estão me pedindo que faça e possivelmente o projeto que estão me pedindo que planeje [...] não irá em frente. Mas, depois de entender vocês e ouvi-los, a pergunta que tenho é: por que estão fazendo este projeto?" [...] E efetivamente depois de meio dia de trabalho com eles, quando começamos a olhar para trás [o trabalho já realizado], a avaliar os motivos, a conclusão foi: "Este projeto não faz sentido". Não havia sentido. Mas do que tudo, não havia sentido em realizar o projeto. Não havia sentido em fazer o projeto no momento em que estavam planejando. Por quê? Porque os requisitos que tinham, a necessidade que existia não estava madura. Não estava madura para que fosse feita e o trabalho que seria feito possivelmente teria um custo que em outra etapa posterior viria a ser assumido por uma outra empresa, portanto: por que iriam fazer agora? [...] não é somente pensar, me disseram que era para fazer um plano e eu me coloquei sentado para fazer o plano, mas não! Precisava entender novamente todo o processo para poder "chegar à melhor solução" [...] (E2).

Eu acho que existem muitas situações como essa e que me vêm à mente. [...] às vezes eu acho que crescer ou aprender sobre esses ambientes pode ser visto como uma coisa boa ou ruim. Eu agora entreguei uma coisa chamada [projeto] para a [unidade]. Me senti orgulhoso. Foi um produto no qual fomos do começo do nada até chegar em algo que é útil, vendo o usuário usando isso de forma a melhorar o processo, trazendo eficiência. Isso foi um grande resultado. Mas o outro lado foi que nós gastamos muito tempo fazendo isso. Nós perdemos muitas oportunidades, mas houve coisas memoráveis sobre as quais nos sentimos bem sobre o senso de realização ou [de entrega] do produto; e você pode ver o produto funcionando e melhorando as vidas das pessoas. O tempo que levou para entregar é um aprendizado que precisamos melhorar e eu preciso melhorar, para aumentar a agilidade e talvez terceirizar alguma parte do trabalho, não fazendo você mesmo. Muitos tipos de exemplos como esse vêm à mente (E5).

Outra competência observada a partir da análise dos relatos diz respeito à **busca por conhecimentos** e à consequente demonstração desses conhecimentos, especialmente nos projetos e iniciativas da organização. Sobre esse aspecto, Dornelas (2015) preconiza que os empreendedores corporativos realizam pesquisas por si próprios e fazem uma avaliação intuitiva das opções de mercado, tal como um empreendedor tradicional. Essa competência é necessária no momento em que se buscam sistemas ou mais conhecimentos sobre uma potencial ferramenta de TI para compreensão do grau de aderência desse sistema a um problema de um cliente, por exemplo. Tais fenômenos se evidenciam na empresa estudada a partir dos relatos, como, por exemplo, de E1, que demonstra preocupação pela compreensão da necessidade de um cliente interno e investe tempo na pesquisa e obtenção de conhecimentos que possam ajudá-lo a ser mais efetivo na condução do projeto:

[...] a primeira coisa que eu tento na hora que me é passado o projeto, eu tento buscar pessoas que conhecem daquilo. Se eu não conseguir num primeiro momento, eu vou buscar com companheiros, para saber: “quem são pessoas que podem me orientar?”. Então a primeira coisa que eu faço é entender o problema, a minha maneira de trabalhar funciona assim. Depois que eu entendo o problema, eu gosto de estudar o problema. Muitas vezes tem que ser rápido, muitas vezes não dá para dedicar muito tempo, mas eu gosto de estudar. Por exemplo, eu gerenciei um projeto para revisão de acesso aqui na [empresa]. A primeira coisa que eu perguntei: “Quem que é hoje faz? Quem que hoje operacionaliza?”. “É fulano”. [...] sentei com o fulano: “Fulano, como é que é o processo? O que que é bom no processo? [...] isso funciona bem. O que que é ruim? Quem que são os seus usuários? [...] é fulano. Ah... podemos fazer reunião com os usuários?” [...] eu já me programei para fazer reunião com os usuários. Depois eu fui para internet pesquisar: gestão de acesso, padronização de acesso, como é que é feito? Tem ferramenta? Tem ferramenta no mercado? [...] a ferramenta é cara ou barata? Dá para desenvolver dentro de casa? Depois que eu me inteiro do problema, ou seja, que eu começo a ter um linguajar pelo menos parecido das pessoas que operacionalizam o processo, para não ser o asno da história, aí entra um pouquinho da técnica do gerenciamento de projetos para você estruturar o que tem que fazer e eu começo a executar essas atividades

e divido meu tempo da seguinte forma: eu sei que eu tenho que ter um tempo da minha semana dedicado à gestão pura e simplesmente do projeto. Gestão - não é gestão técnica do projeto, ou seja, atualizar cronograma, controle de custos, atualizar documentação [Project Management Office] PMO do projeto e eu dedico o resto da semana a uma grande parte para execução e aí vai desde: primeiro ponto - sempre reunião com os usuários, *key users*, quem entende daquilo, para amadurecer mais e mais e tratar de atividades de negócio. E esse é mais ou menos o *modus operandi* que eu trabalho (E1).

Essa mesma preocupação é compartilhada com E3, julgando ser essencial a compreensão das necessidades dos clientes e lançando mão da busca por conhecimentos, a fim de ser mais efetivo na proposição de uma solução (sistema novo ou melhorado) para o cliente:

[...] é ter certeza de que eu entendi claramente o requisito. Se alguém me pede para algo que eu não conheço muito bem, bom, eu gasto um bom tempo falando com as pessoas para ter certeza que todos possuem uma visão clara do que foi requerido, porque este é o ponto mais importante para projetos ou para o tipo de coisa que a gente precisa fazer: que todos entendam o requerimento, mas não apenas eu, também o pessoal para quem você está entregando isso. Eles também precisam entender o que nós estamos propondo e o que eles irão receber, porque, muitas vezes, o problema surge quando o cliente pensa que ele tem uma ideia na cabeça e nós pensamos algo completamente diferente. Nós [...] só precisamos fazer isso da primeira vez e se certificar de que todos possuem clareza sobre isso (E3).

O entrevistado 2 ressalta a facilidade que a internet confere aos profissionais na busca por conhecimentos; E5 afirma que, embora faça pesquisas recorrendo a mecanismos de buscas, realiza análise de “prós e contras” para determinar a melhor abordagem para a obtenção do conhecimento (pesquisas ou *workshops* com fornecedores e parceiros). Já para E4, apesar de fazer alguma pesquisa direta e leituras, busca normalmente engajar especialistas e fornecedores da Empresa de Mineração para apresentação de soluções, pois prefere fazer perguntas para enriquecer seus conhecimentos – ajuda, nesse sentido, o fato de ser uma grande empresa no mercado para a qual os fornecedores conferem atenção diferenciada. Também contribui para esse processo a organização disponibilizar acesso a relatórios técnicos de grandes empresas de consultorias e empresas de análise no âmbito mundial. A busca e a “sede” por conhecimento é uma característica empreendedora na perspectiva de Dornelas (2015, p. 64). O autor enfatiza que empreendedores “aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior a sua chance de êxito”.

[...] existem dois elementos que são muito importantes para mim: 1) é o entendimento do requerimento básico do usuário – que é o que o usuário quer e isso me permite entender bem [...] e direcionar a minha busca. 2) E a outra coisa que aprendi e que às vezes me pergunto como faziam antes é definitivamente o que a internet permite que nos reduz os tempos de uma maneira impressionante. Ou seja, o que quero dizer com isso é que é uma ferramenta que uma pessoa deva ter o [problema] que eu tenho. Pelo menos alguém já fez isso ou em alguma parte do mundo, já se fez praticamente tudo o que se poderia fazer ou tudo que se necessita (E2).

Meu método favorito é falar com alguém que conhece sobre o assunto e deixá-lo explicar. Eu não sou o tipo de pessoa que faz uma tonelada de leituras. Embora eu faça alguma leitura, eu acho mais fácil falar com alguém porque eu gosto de fazer perguntas. Então isso permite que eu entenda e a forma que outros entendem é lendo bastante, eu não. [...] não é o meu estilo favorito. Eu gosto de interagir com as pessoas que conhecem e então eu obtenho o conhecimento (E4).

[...] existem duas formas como eu faço isso. Literalmente, é uma coisa para a qual você não tem muito tempo ou porque você precisa investir tempo em entender o produto ou se é algo que eu preciso terceirizar. Então, no exemplo onde eu preciso entender o técnico ou os detalhes disso. Para mim, fontes com reputação como a [empresa] eu referencio, certo? Então, eu tenho acesso a um monte de literatura que você pode ler sobre um certo tópico e quando há eventos, como [nome do evento], eu costumo ir e indo ao campo eu entendo sobre o que é isso. Ou eu costumo chamar um fornecedor especialista para vir e fazer uma demonstração, então depende do tipo de coisa que você precisa entender ou o tipo de objeto. Mas eu definitivamente – para esses tipos de coisas – eu entro no “modo de pesquisa” e eu procuro por diferentes recursos e mecanismos, seja uma [empresa], seja uma ferramenta de busca... (E5)

A compreensão das necessidades dos clientes internos também requer o exercício de competências. Além de buscar conhecimentos, o profissional necessita planejar a execução e estabelecer metas para alcançar os resultados pretendidos. Esse aspecto foi bastante mencionado no âmbito da área de AC, sendo associado ao planejamento de projetos. Segundo Lerner e Almor (2002, p. 112), “o planejamento constitui base para o desenvolvimento de capacidades estratégicas da organização necessárias para a alta *performance*”. Assim sendo, considerando a natureza da área de AC com uma função primária de desenvolver e implantar projetos de TI, E4 descreve o processo de desdobramento do objetivo ou estratégia em itens mensuráveis de forma que resultados possam ser obtidos a partir da execução de um projeto:

[...] é um processo bem direto em teoria. Você precisa transformar aquela tarefa que estava no plano em itens mensuráveis, transformar os itens mais importantes em marcos e então atribuir os recursos necessários para eles. Quero dizer, de uma forma simplista, isso é o que nós precisamos fazer e fazemos. Essa é provavelmente a parte fácil para que haja um plano. Mas o desafio é, obviamente, se manter dentro do plano. Minha primeira abordagem é delegar e autorizar as pessoas a fazerem isso e a se manter... você sabe,

dentro do plano. Desta forma, eles compram o plano e então você precisa executar o plano de forma que você tente estar envolvido com a mão na massa para trazer aquele plano na realidade e começar a não deixar o plano e os projetos irem para um território perigoso (E4).

Ainda no relato de E4, é possível perceber, além do processo de planejamento e definição dos objetivos, uma forte preocupação com a execução, que, tal como anteriormente exposto, requer desse profissional habilidades técnicas e abordagem de gestão (CHANDLER; JANSEN, 1992), que nesse caso foi descrita como flexível e não centralizadora (na medida em que a delegação de tarefas e autoridade é descrita pelo entrevistado como atividade primordial), alinhada portanto, com a perspectiva de Lerner e Almor (2002).

Outro aspecto bastante explicitado pelos entrevistados foi a descrição de um sistema de gestão que permita a execução dos planos elaborados. A capacidade de desenvolver e executar esses sistemas garante o funcionamento da organização no longo prazo (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010). Na perspectiva intraempreendedora, embora não sejam detentores dos recursos e necessitem persuadir superiores em relação ao seu uso e aplicação, os profissionais necessitam ser organizados justamente para “obter e alocar recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio” (DORNELAS, 2015). Nesse sentido, E5 explicita a sua forma de organização na organização estudada:

[...] eu uso a priorização como [...] determinação-chave de onde o meu foco precisa estar. Então, todo dia começa com uma listagem de prioridades. Então, o que é crítico e prioritário para mim hoje? E como eu alinho isso com o resultado que eu preciso ter para hoje? Vamos pegar um bom exemplo atual. Hoje, nós agendamos essa reunião com você. Então, no meu diário, eu estou agora contribuindo para o seu sucesso. Isso forma uma prioridade para mim. E eu sei que tenho uma situação escalada de um projeto que não pode esperar mais um dia, mas eu também sei que eu tenho outras coisas que estão acontecendo no mundo e que necessitam ser feitas de qualquer forma. Então, quando eu começo o meu dia ou minha semana ou o meu mês, eu faço essa lista de prioridades. Então, prioridades... priorização é uma construção-chave do meu dia e como eu irei alcançar esses resultados. E eu faço isso dia sim, dia não. As prioridades mudam, porque o negócio muda, o mundo muda, então, se eu só usar essa ferramenta para denotar naquele momento e o que gera mais resultado naquele momento para mim e para ninguém mais. Isso está alinhado com qual seria o meu resultado a alcançar? [...] (E5)

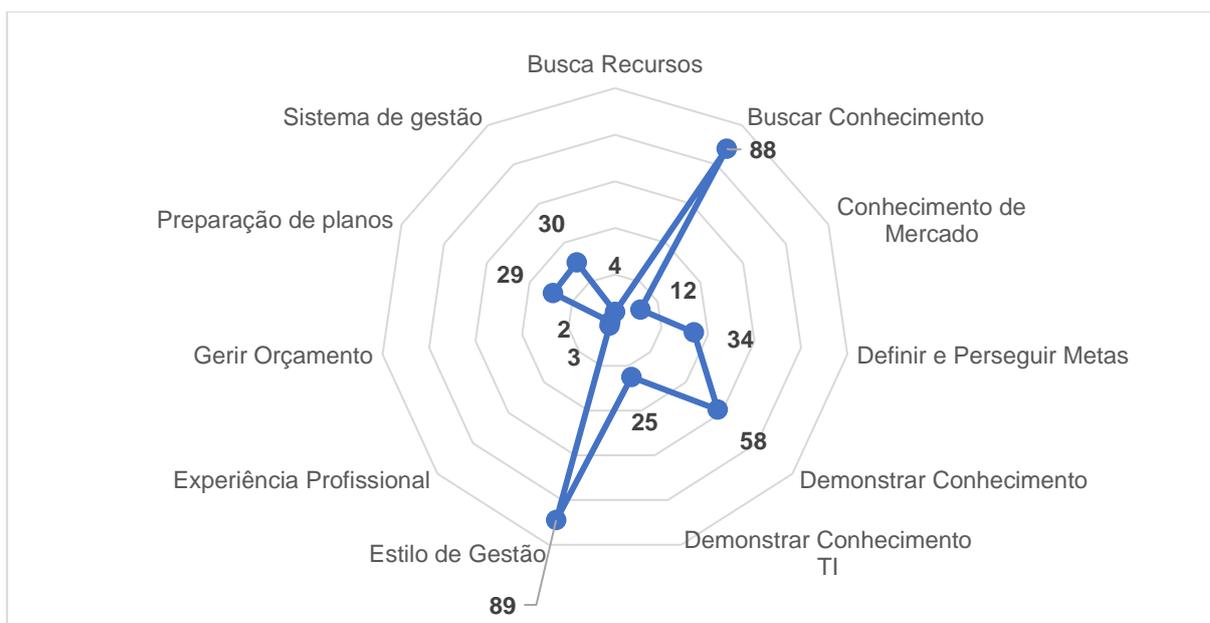
E5 descreve a forma como organiza sua rotina de trabalho, garantindo que os seus resultados sejam efetivamente alcançados. Para Dornelas, os empreendedores (corporativos ou tradicionais) “são profissionais independentes que buscam construir o seu próprio destino” (DORNELAS, 2015, p. 64). À medida que os profissionais da Empresa de Mineração demonstram comportamentos alinhados nessa perspectiva, assume-se que eles possuem características compatíveis com esse perfil.

A TAB. 2 apresenta as categorias associadas às competências gerenciais, bem como suas respectivas frequências, e uma visão alternativa é fornecida pelo GRÁF. 11. Em geral, destacam-se ações no sentido de encontrar formas de gerenciar serviços e projetos (daí o destaque das categorias estilo de gestão e sistema de gestão), visto que a Empresa de Mineração é uma organização global e tem por estratégia gerir seus recursos de TI mediante mobilização de parceiros e fornecedores. Dessa forma, cabe aos recursos internos da organização focar mais na definição de metas e objetivos, bem como no gerenciamento de recursos técnicos contratados, a fim de atingir os objetivos pretendidos.

Tabela 2 - Unidades de registro: competências gerenciais

Unidade de Registro	Frequência
Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho	89
Buscar conhecimento: em pesquisas, internet, consultar especialistas	88
Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto	58
Estabelecer e perseguir metas e objetivos	34
Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar	30
Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas	29
Demonstrar conhecimento técnico em TI, <i>know-how</i> , habilidade, competência	25
Conhecimento do mercado de mineração e tecnologia da informação	12
Buscar recursos necessários, lidar com escassez de recursos, negociar recursos	4
Experiência profissional anterior, <i>background</i> , outros trabalhos	3
Controlar orçamentos e aspectos financeiros	2
Total Geral	374

Fonte: elaborada pelo autor.

Gráfico 11- Radar de marcadores das competências gerenciais

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Competências de relações humanas

Profissionais intraempreendedores necessitam coordenar, articular e influenciar diferentes áreas e projetos para realizar seus objetivos pessoais e profissionais. Para isso, necessitam ser hábeis no relacionamento com outros e na liderança e formação de equipes.

Dornelas (2015) acredita que os empreendedores e os intraempreendedores compartilham competências de liderança e que esses profissionais se sobressaem por saberem valorizar suas equipes e terem a compreensão clara de que o êxito e o sucesso dependem da capacidade de formar times compostos por “profissionais competentes” (DORNELAS, 2015, p. 64). Nesse sentido, os intraempreendedores devem ser hábeis na relação entre pessoas ou – como definido pelos professores Hood e Young (1993, p. 133) – empreendedores necessitam ser competentes na “arte de se dar bem com pessoas”.

Chandler e Jansen (1992) enfatizam a necessidade por competências de liderança, também destacando a necessidade de se exercitar as habilidades interpessoais, enfatizando a motivação de pessoas ou grupos, a capacidade de comunicação efetiva, a delegação de responsabilidades e a gestão de relacionamentos como importantes para o sucesso da firma. Os autores ainda destacam o papel político que um empreendedor deve exercer:

A competência política compreende a habilidade para melhorar a posição de alguém, a construção de uma base de poder e o estabelecimento de relacionamentos corretos; aspectos estes que podem ser particularmente importantes em empresas nascentes, uma vez que o empreendedor deve contar com o suporte de membros de uma rede de relacionamentos (CHANDLER; JANSEN, 1992, p. 226).

Na unidade de análise estudada, pôde-se observar significativa demonstração das competências de liderança; utilização da influência e persuasão, sobretudo na gestão de relacionamento com clientes e executivos, tanto na proposta e convencimento dessas partes interessadas para a adoção ou aceitação de solução ou projeto, quanto para a obtenção de recursos; a motivação de pares e subordinados para que estes alcancem os objetivos pretendidos, além do estímulo para o trabalho em equipe dentro da organização. Aspectos compatíveis com a manutenção de relacionamentos com partes interessadas e a delegação de responsabilidades foram menos frequentes, seguidos de questões relacionadas ao recrutamento de membros de equipe e para o desenvolvimento da cultura ou ambiente da organização ou departamento.

A competência mais ressaltada pelos entrevistados está relacionada à capacidade de liderar pessoas, mesmo que estas não possuam vínculo hierárquico com esses

empreendedores. E1 associa a competência de influenciar às capacidades de motivação e ao comprometimento, acentuando a importância de estar próximo dos liderados e não apenas designar atividades. Ao ressaltar a importância de dar exemplo aos colegas, o entrevistado se alinha com as características dos empreendedores corporativos e tradicionais, defendida por Dornelas (2015). Segundo o autor, ambos os tipos de empreendedores compartilham a “determinação e o comprometimento, encontrando energia para continuar trabalhando, mesmo quando encontram problemas, com uma vontade ímpar de fazer acontecer”.

Eu me sinto capaz de liderar e eu gosto muito da frase de liderar pelo exemplo. Eu me forjei um profissional que tenta liderar pelo exemplo e eu gosto muito da situação assim [...] eu lidero pelo exemplo e sou parceiro. Então, eu não quero ser o primeiro a entrar, mas eu quero ser o último a sair. Para dar exemplo e para mostrar, para apoiar todo mundo que está fazendo as coisas. [...] eu não gosto, por exemplo, de o “mundo está caindo”, mas a minha atividade eu já fiz e eu vou embora, e dou um “tapinha” nas costas do cara que está se “ferrando” e falo assim: “bicho, toca o barco aí e qualquer coisa você me liga”. Não. Eu prefiro ficar ao lado do cara nem que eu esteja fazendo outra coisa só para dar um suporte moral, para mostrar que estou do seu lado. E muitas vezes, senta, conversa, entende qual que é o problema. Eu tento ajudar (E1).

Os entrevistados 2 e 3 demonstram a liderança (o que por vezes expressaram como a capacidade de gerar mudanças) por meio da comunicação. Em seus relatos, enfatizam a necessidade de se comunicar claramente e principalmente ouvir dos clientes para garantir a correta compreensão das necessidades. Ao fazer uso das competências de liderança, comunicação e articular conceitualmente aquilo que foi exposto, são capazes de analisar e então definir o que o cliente necessita (com base em seu conhecimento técnico e sua capacidade de obter novos conhecimentos). Para isso, segue um curso de ação que gera o resultado esperado pelo cliente, podendo esse ser a correção de um problema identificado ou a implantação ou melhoria de um sistema dentro da organização. O uso da liderança e a capacidade de se comunicar claramente, bem como a capacidade de se relacionar e motivar pessoas e grupos, são associados ao processo empreendedor, influenciando de forma positiva o desempenho das organizações (CHANDLER; JANSEN, 1992):

[...] é algo que eu tenho. A capacidade de mudar, de fazer, de liderar atividades e liderar mudanças e [...] como resumo de muito do que conversamos anteriormente, comentava que quando digo que o cliente sempre tem razões, é porque tenho uma capacidade de escutar as pessoas que a maioria das pessoas que são técnicas, não tem [...]. Normalmente, as

peças técnicas têm a tendência de que quando nos dizem: “tenho um problema”, começam a pensar na solução. Não. Tem que primeiro ouvir a pessoa, precisa entender o problema e, quando você já possui a capacidade de entender e ouvir as pessoas, tem a capacidade de chamar a razão da pessoa através da sua linguagem e é então capaz de gerar mudanças, sobretudo por isso, porque você já é [...] capaz de ouvir. Isso é uma das coisas que eu acredito ser uma vantagem [...]. Essa é característica que um líder deve ter. E depois a pessoa dá às outras os motivos ou razões pelas quais se deseja que alguém faça o que se está pedindo ou necessitando. Com base nestas circunstâncias, creio que sim, me considero uma pessoa que pode fazer algo positivo nas organizações (E2).

[...] em minha experiência a melhor forma de influenciar ou persuadir pessoas é com conhecimento. Se você demonstrar o entendimento do seu assunto e você fornecer boas razões a partir de experiências anteriores, do seu conhecimento sobre como o sistema funciona, então isso fará um bom argumento para o ponto que você está tentando estabelecer. Para mim, o conhecimento é sempre uma forma muito poderosa de influenciar uma decisão. [...] eu penso que se você está em uma posição de autoridade e liderança, então nunca é uma boa solução ditar o que deve ser uma solução. Então, conhecimento é uma... e também ouvir pessoas. Às vezes a solução ou a decisão [que você tem] pode não ser a correta, então você também precisa ouvir as outras pessoas. Especialmente as pessoas da área de negócio para o qual você precisa entregar a solução (E3).

Já E4 enfatizou a necessidade de influenciar e persuadir partes interessadas da organização, ressaltando a necessidade de “entender como as pessoas funcionam” para determinar a forma mais eficiente de abordá-los e assim ter o “impacto” necessário. Os empreendedores corporativos, por não serem detentores dos recursos corporativos, necessitam ser hábeis na persuasão, fazendo com que “outros concordem com suas decisões”, sendo pacientes e comprometidos, contingenciando a hipótese de sofrerem resistências em suas ideias (DORNELAS, 2015). Tais competências se fazem necessárias na organização, sobretudo quando um membro da área de AC se depara com uma oportunidade de implantar uma solução de *software* inovadora para a qual necessita de recursos (digamos, orçamento) e constata uma área de negócio (cliente) que não esteja muito inclinada ao projeto. Nesse caso, os profissionais necessitam saber influenciar e persuadir, apresentando casos e ajustando o discurso aos executivos da organização. Esse comportamento foi explicitado no relato do entrevistado 4:

Neste tipo de trabalho, você precisa exercer [a habilidade] em termos de avaliar a gestão de partes interessadas e etc. Sempre existem, obviamente, situações diferentes e diferentes abordagens para aprender, porque conforme você se envolve em empresas, é sempre importante adaptar o seu estilo – eu considero isso primordial. Então você nunca aprende o suficiente sobre isso, especialmente quando você lida com executivos ou com líderes seniores onde você precisa aplicar um estilo bem diferente. E eu creio que

you must use different styles for different people because a single approach may not work with a person different from the same level or different levels [hierarchical] and it is also fundamental to understand how different people function, because some people like details, other people like to have general views of a high level in function of their nature and if you come with your own nature – this is your comfort zone when talking to someone – you may end up not having as much impact, because you are not attacking the correct level of discussion. I think that this is a constant area of development, because you tend to go back to your comfort zone where you try to influence people with your natural style, be it logically, be it through a demonstration or anything else, and then this is a constant area of development, because you deal with a much broader audience of people [...] (E4).

In a more comprehensive way than the others, E5 considers himself a “leader influencer”, capable of exercising leadership through the understanding of people (as reported by E1 and E2), adapting his approach to influence, as mentioned by E5, but that can also combine these aspects with the use of authority, if necessary:

[...] well, I understand the circle of influence. Where you can do it through influence or knowledge or power and I understand that perfectly. That a leader needs to have quality to be able to evaluate and make the correct decision in the correct scenario, for the right type of thing. Then, I understand that these are different angles for this thing in order to get the right leaders. I am a leader influencer. I think that in certain levels, yes, I am. I am a [leader] by knowledge? Yes, in specific topics, I am. I have power and authority? Yes, in certain levels we have. Then, it is a combination of all this (E5).

Entrepreneurs also described questions associated with motivation of people and teams and with work in teams. E1 focused on the creation of “partnerships” or, as the authors Chandler and Jansen (1992, p. 226) specify, “networks of relationships” are necessary so that the entrepreneur establishes connections with people who control resources or have skills and capacities important for the performance of the entrepreneur in his projects:

Very important. Here in the company, practically, I managed in all the projects that I executed, I managed to build this minimum of partnership with the subordinates - my resources for my projects. Normally I am equal. I “am in the middle”, I am always in the “middle of the group” and I am more there [...]. I used to greet everyone in the room, the intern,

assistente administrativo, faxineira, diretor. Almoço com um, almoço com outro. Sempre busco isso em projetos e no dia a dia, levar todo mundo igual. Cada um tem uma responsabilidade diferente, mas todo mundo é igual, todo mundo é a mesma tratativa (E1).

Outro aspecto enfatizado foi a necessidade de ouvir as pessoas e envolvê-las no processo decisório, bem como na geração de ideias. Nesse sentido, E3 e E5 abordaram a questão, tratando da necessidade de diferentes pontos de vistas para a geração de uma boa ideia, o que E5 definiu como “diversidade”:

Então, eu acho que para mim o fator principal para que um time seja bem-sucedido é a habilidade de ouvir a todos como eu estava dizendo anteriormente. Então você pode tomar o ponto de vista de outro e entendê-lo e considerá-lo em seu próprio processo de tomada de decisão e as pessoas precisam colocar o seu orgulho e ego de lado (E3).

Eu acredito no trabalho em equipe. Trabalho em equipe, eu falei sobre diversidade em uma resposta anterior. Diversidade para mim significa que somos capazes de tocar em diferentes cérebros e diferentes pensamentos, [...]. E isso é trabalho em equipe. Trabalho em equipe significa alguém oferecer um padrão de pensamento que é contrário a outro padrão de pensamento, certo? E isso só pode ser alcançado se você está trabalhando em um time, o time abraça o pensamento diverso, diversidade na colaboração e inclusão, [...]. Você não pode incluir todos em um círculo, mas também pode ter uma perspectiva dos diferentes intelectos que existem no time para então afinar ou chegar em um resultado que você está esperando. Então o trabalho em equipe é vital para propósitos de diversidade e inclusão no seu pensamento (E5).

Outros entrevistados associam a motivação para a realização das tarefas de uma equipe ou pares à necessidade dar clareza aos objetivos ou à visão para um projeto. De acordo com Dornelas (2015, p. 63), os empreendedores corporativos “possuem a visão de como será o futuro para o negócio nos quais estão envolvidos e suas vidas”, sendo hábeis na operacionalização desse empreendimento. Nesse sentido, é natural que considerem a compreensão dos objetivos e visões como um ativo e o usem como ferramenta de motivação e liderança em seus empreendimentos como alavancas propulsoras de ação por parte de pares, superiores e liderados.

O mais importante para mim para que uma equipe funcione bem, seja esta de pessoas do mesmo nível ou de níveis diferentes, é que todos tenham as informações requeridas para o seu trabalho [...]. Se alguém não tem a razão de por que fazer algo, normalmente esta pessoa irá cometer erros. Por isso,

o mais importante é que as pessoas conheçam tanto os fatos como o objetivo e as ferramentas. Desta maneira, podem fazer o seu melhor trabalho (E2).

A outra grande coisa para o trabalho em equipe é ter o time conectado ao nosso objetivo final. Então, quando a gente olha, digamos, a jornada [nome de um programa da organização], o meu time no [nome de projeto] quer entrar e colocar todo mundo no ERP e dizer “você está em uma das mais importantes jornadas da [empresa]: Projeto [nome do projeto 1], trabalho duro, um passo. [nome de Projeto 2], [nome de Projeto 3]...”, esses são todos passos na jornada e as pessoas podem se relacionar com essa visão final e o caminho até o objetivo. Isso motiva, então você precisa deixar que as pessoas [...], você precisa capacitar as pessoas e você precisa dar a elas espaço para fazer o seu trabalho, deixar que se expressem e então dar apoio a elas. O trabalho em equipe prospera quando as pessoas sentem que são apoiadas pelos seus gestores e seus colegas de equipe e isso é parte uma decisão e parte uma atividade: o que eu quero dizer por decisão é que se uma pessoa comete um erro, você deve protegê-la de ser “lançada do ônibus”, pois do contrário eles não se sentirão parte do time. Eles sentirão que são apenas parte da organização. Então, é importante para um membro do time, para um processo do time e então você amplia o crescimento do time e você diz: “faça com que a parte interessada do negócio seja parte do ecossistema da equipe”. Eu acho que o mais importante é que eles digam: “você entende o que o seu parceiro de negócio realmente deseja? O que está motivando ele?”. Se você entende isso, você pode se relacionar com eles. Se você acha que entende, mas na realidade você não entende, então você não terá bons times de partes interessadas, porque eles não irão nos querer como parte do time deles, uma vez que você não estará apoiando nos seus objetivos. [...] então é realmente colocar numa balança onde você precisa dizer: “como nós atingimos os nossos objetivos, mas também alinhados com os objetivos do negócio para garantir que eles sintam que nós estamos apoiando e que eles façam parte do time?”. E também, às vezes, [...] alguém precisa ser duro e discutir o problema da equipe. Porque, em uma equipe, [...] nem sempre é uma coisa simples ou algo que você entrar e ter as discussões corretas onde as pessoas possam entender que um time se apoia, mas que ao mesmo tempo possui regras básicas” (E3).

A necessidade de se conhecer e desenvolver relacionamentos com os membros do time ao ponto de ser capaz de liderá-los de forma específica foi relatada por E4 como importante para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Os profissionais de AC compreendem a necessidade de se adequar ao perfil de cada profissional. Sugere-se que essa capacidade esteja relacionada ao perfil desses profissionais, tendo acumulado bastante experiência, detendo, assim, bastante conhecimento implícito que agora usam a serviço da Empresa de Mineração:

[...] se você tenta gerenciar cada membro da equipe da mesma maneira, você destrói o trabalho em equipe. Porque algumas pessoas trabalham bem de uma certa forma enquanto que outras [trabalham bem] de outra maneira e se você tem uma única abordagem para gerenciar o time, você terá um problema (E4).

Um empreendedor tradicional necessita ser capaz de construir e manter relacionamentos com clientes e colaboradores por um longo período para aproveitar oportunidades e obter recursos necessários para realização de seus projetos. Necessita ainda desenvolver e usar a confiança com partes interessadas e colaboradores para convencer, negociar, delegar tarefas e liderar os colaboradores (MAN; LAU; CHAN, 2002). Os empreendedores corporativos ou intraempreendedores compartilham essas características com os empreendedores tradicionais, porém possuem mais necessidade de convencer e persuadir, principalmente em relação aos recursos da organização, considerando que não os controlam (DORNELAS, 2015). Nesse sentido, a persuasão é uma das competências requeridas para o bom exercício da capacidade empreendedora dentro da organização. Na área de AC de TI da Empresa de Mineração, essas competências são normalmente aplicadas para a resolução de impasses, obtenção de recursos para projetos ou na discussão interna para a adequação da melhor solução (sistema ou processo) para uma necessidade de negócio. E2 enfatiza a necessidade de se envolver pessoas no processo de geração de ideias.

[...] as grandes ideias não surgem de pessoas. Existem centenas de milhares de ideias que surgem de pessoas. Mas as grandes ideias surgem de grupos de trabalho. Somente alguns gênios podem gerar toda uma ideia, porém, normalmente é o trabalho em equipe que gera grandes ideias (E2).

E3 articula competências técnicas (competências gerenciais) para se antecipar a resistências, utilizando técnicas de gerenciamento de projetos. De acordo com McClelland (1987), a iniciativa – a capacidade de realizar antes de ser demandado ou forçado por eventos – constitui uma competência empreendedora importante e relacionada ao desempenho de pequenas e médias empresas no estudo realizado. Na perspectiva do intraempreendedorismo, a mesma capacidade se mostra importante para a mitigação de riscos e resistências, considerando a necessidade de persuasão por parte do empreendedor (DORNELAS, 2015). Essa observação teórica se apresenta na prática tal como exposto pelo entrevistado:

[...]. Se você puder, antecipe isso [resistências de partes interessadas]. Se puder, levante o escopo previamente e existem outras técnicas. Assim que você define o escopo da solução e todo mundo assina, então quanto maior o nível de detalhe, [...] você possui um processo para isso. Então se alguém assinou, mas depois deseja algo diferente, então pelo menos você tem [...] alguma forma de se referir ao [escopo]. Mas, [...] às vezes você não tem a

opção de ir no detalhe ou talvez haja uma grande pressa e você se esquece de fazer isso, ou não chega nisso, então isso se torna difícil (E2).

E4 sugere o alinhamento prévio e busca por partes interessantes nos altos escalões da organização bem como uma comunicação efetiva para obter os recursos dos quais necessita para executar os seus projetos:

[...] existem diferentes abordagens. Uma delas, as que eu acho melhores para partes interessadas realmente seniores é que eu tento colocar as ideias em uma apresentação onde você possa articular claramente os fatos - porque normalmente essas discussões se tornam emocionais. Você pode dizer: "este é o problema. Isso é o que eu estou propondo. Estes são os benefícios. Estes são os custos..." e eu sempre tento encontrar um gerente sênior que ajude, pois existem tempos definidos para discussões [...]. São discussões concisas porque normalmente [...] o gerente sênior não tem muito tempo e você discute muitas coisas, de forma que se você não estiver preparado, você não estará em uma posição na qual poderá ter uma discussão concisa para articular aquilo que quer dizer e o que você quer que eles disponibilizem. Eu acho que essa é sempre uma forma adequada de ter discussões com os executivos. A não ser quando uma discussão normal não dá certo e você precisa mudar a sua abordagem (E4).

O mesmo vale para o atendimento das necessidades dos clientes finais da área de AC. E5 detalha a necessidade de acordar as expectativas do cliente interno dos superiores da organização, além dos próprios objetivos – cabendo ao profissional saber equilibrar e até mesmo “fundir” esses diferentes objetivos. Tal afirmação se alinha com o exposto por Dornelas (2015, p. 67), que afirma que o empreendedor “serve a si, aos superiores e aos clientes” e que, assim, deve ser detentor de competências que permitam realizar a fusão e integração de diferentes interesses.

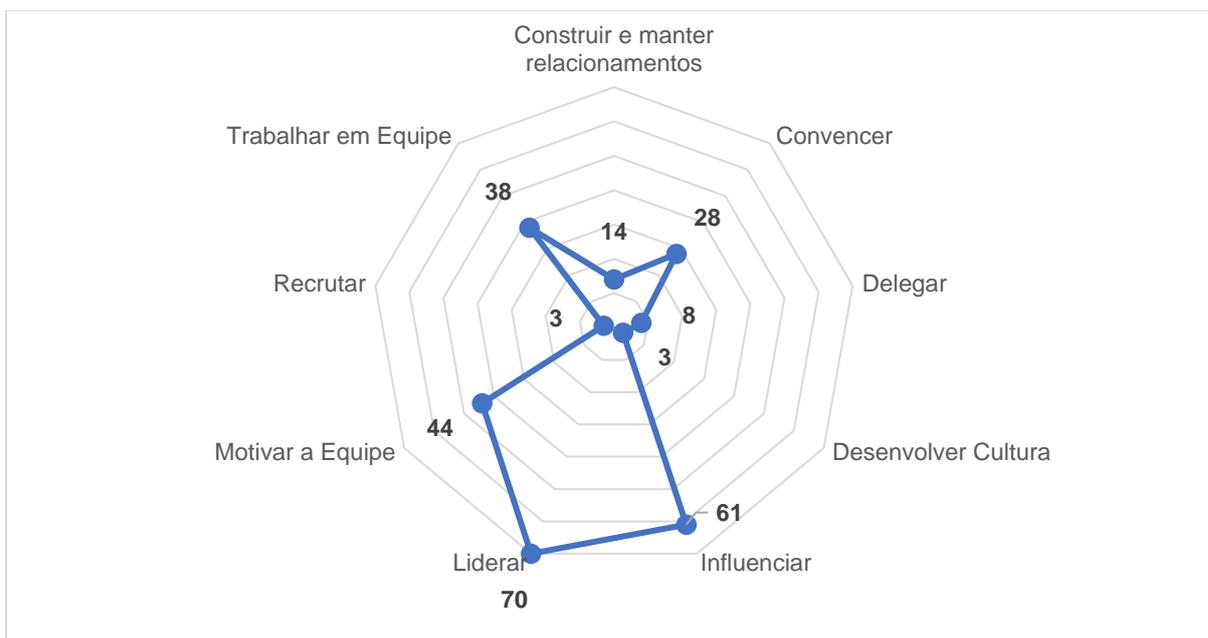
Eu acho que o maior desafio é a falta de compreensão sobre o resultado [esperado], certo? Então, por exemplo, o meu resultado pode ser “a consolidação de sistemas”, enquanto que o resultado do negócio pode ser, “ser capaz de fazer a mineração de uma forma mais eficiente”, certo? Então, fundir esses dois mundos é de longe o maior desafio que nós temos em persuadir. De um lado, a resposta é oferecer [o resultado] de forma alinhada [com o negócio]. É ser capaz de influenciar no resultado do negócio de forma a se tornar algo [...], vamos olhar o caso dos dados mestres. [...] tipicamente o negócio possui um desafio em dados mestres. Mas eles realmente não sabem disso, então, é crítico que nestes casos você mostre e explique, certo? Tome um produto de TI e apresente os dados e mostre a qualidade dos dados para que o usuário tome a decisão. Não é sobre implantar uma ferramenta de gestão de dados mestres no negócio – o que poderia ser o objetivo de TI neste caso –, mas o objetivo do negócio é resolver o problema com os dados. Então, como você vende a ferramenta? Ao implementar a ferramenta, você mostra e explica que você tem um problema com os dados e é desta forma que você irá resolver. Então, é aí onde geralmente [ser capaz de] persuadir entra. De forma a trazer os dois mundos e fundir para alcançar os resultados que o negócio pretende (E5).

As diferentes frequências foram encontradas após realização da análise de conteúdo e são apresentadas na TAB. 3 e de forma visual no GRÁF. 12. Percebe-se grande enfoque nas ações de liderança e influência, convencimento e motivação. Como anteriormente mencionado, mais do que atuar tecnicamente, os profissionais da área de AC atuam no sentido de viabilizar a alocação de recursos para os seus projetos e iniciativas, ao mesmo tempo em que gerenciam o trabalho para garantir que este seja entregue dentro das expectativas acordadas. Nesse sentido, os profissionais necessitam gerenciar suas equipes (hierárquicas ou temporárias – no caso de projeto) lançando mão das competências de liderança tal como evidenciado.

Tabela 3 - Unidades de registro: competências de relações humanas

Unidade de Registro	Frequência
Liderar, orientar, nortear, direcionar, guiar, comandar, dirigir	70
Exercer influência, produzir efeito pela influência	61
Motivar equipe, pares, clientes, estimular, cativar	44
Trabalhar em equipe, parceria que permita trabalho em equipe	38
Persuadir, convencer, levar a mudar de atitude	28
Construir e manter relacionamentos	14
Delegar atividades, compartilhar responsabilidade	8
Desenvolver e estimular cultura, cultura organizacional, ambiente, clima	3
Contratar, recrutar, trazer para o time	3
Total Geral	269

Fonte: elaborada pelo autor.

Gráfico 12 - Radar de marcadores das competências de relações humanas

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Competências de oportunidade

A característica mais proeminente encontrada em empreendedores, sejam eles fundadores de empresas ou atuantes em organizações, é a capacidade de buscar e aproveitar as melhores oportunidades que gerem valor para os seus negócios. Os empreendedores tradicionais usam essa competência para criar empreendedores (BIRD, 1995; CHANDLER; JANSEN, 1992; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010), ao passo que nas organizações existentes tais competências permitem que os empreendedores sejam proativos, criativos e levem a cabo seus projetos, gerando valor e inovação (DORNELAS, 2015).

Nas organizações existentes, esses profissionais são exímios identificadores de oportunidades, curiosos e atentos a informações, pois consideram que as oportunidades de sucesso aumentam na medida em que os conhecimentos estão disponíveis (DORNELAS, 2015). Mais do que ter ideias e identificar oportunidades, os empreendedores criam ou transformam organizações a partir do aproveitamento de recursos ou oportunidades (BIRD, 1995). Tais competências são mobilizadas para o que os Professores Chandler e Jansen (1992, p. 225) definiram como “o papel clássico

empreendedor: analisar o seu ambiente, selecionar as oportunidades promissoras e formular estratégias”.

Baseado no modelo estabelecido por Mitchelmore e Rowley (2010), acrescido das competências dos intraempreendedores citadas por Dornelas (2015), foram mapeadas as competências: geração de ideias, reconhecimento e planejamento de oportunidades; aproveitamento de oportunidades; disposição para riscos moderados; identificação de nichos de mercado; desenvolvimento de produtos e serviços para clientes dentro do nicho identificado; monitoramento do mercado; formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades; e a análise focada na organização (interno) e no mercado (externo) para aproveitamento de oportunidades.

Na perspectiva da Empresa de Mineração, por meio de sua área de AC, identificaram-se práticas compatíveis com o **aproveitamento de oportunidades e proatividade, com a geração de ideias e melhorias para a empresas, a tomada de riscos (associada ao aproveitamento de oportunidades) e o reconhecimento de oportunidades**. Não foram identificadas práticas que possam ser associadas ao foco externo, ou seja, a oportunidades que possam gerar valor para a organização de forma direta, como um novo produto ou serviço ao cliente final da organização. Especula-se que isso se deva ao fato de a área de AC possuir atualmente caráter interno, atendendo os colaboradores da organização, e por não estar relacionada aos produtos finais – extração e beneficiamento de minérios – que a organização comercializa, embora entregue meios tecnológicos que permitem que seja bem-sucedida em suas atividades-fim. As categorias, bem como as frequências encontradas para as competências de oportunidade, são apresentadas na TAB. 4.

Tabela 4 - Unidades de registro: competências de oportunidade

Unidade de Registro	Frequência
Aproveitar oportunidades, fazer sem ser designado, ir em frente, proatividade	135
Gerar ideias, ter ideias, discutir ideias, melhorar ideias	89
Correr riscos, risco, não ter certeza se será bem aceito, falhar	59
Reconhecer oportunidades, ver possibilidades, avaliar oportunidades, da organização (internas) e externas	43
Identificar nicho, ver o que ninguém viu, vislumbrar oportunidades escondidas	0
Vislumbrar opções de mercado, estudar soluções, <i>benchmark</i>	0
Total Geral	326

Fonte: elaborada pelo autor.

As competências mais evidenciadas quanto à área de AC da Empresa de Mineração foram a **aproveitamento de oportunidades e geração de ideias** – a capacidade de atuar de forma proativa a partir da avaliação de possibilidades que podem gerar resultados para a organização. Tal como destacado por Dornelas (2015), os intraempreendedores mostraram-se hábeis no aproveitamento de oportunidades para obtenção de recursos necessários para a execução de seus processos. E1, por exemplo, relatou situação na qual enfrentou escassez de *laptops* para um projeto, visualizou a **oportunidade de reaproveitar equipamentos da própria empresa** que embora estivessem perfeitamente funcionais já se encontravam fora de garantia e deveriam, portanto, ser substituídos. Vislumbrando tratar-se de uma iniciativa de curta duração, o empreendedor avaliou a possibilidade de evitar custos de aquisição de equipamentos, ainda que sob o risco de que, caso um equipamento apresentasse falha ao longo do projeto, não haveria suporte do fabricante para o equipamento:

Sinto, fiz isso agora. Eu do nada [...] fui negociar *laptop* para um projeto que irá acontecer daqui alguns meses com o gerente. O gerente disse “Não. Não tem *laptop*, tem que comprar”. Eu já sabia que não teria dinheiro no orçamento. Hoje, eu fiquei sabendo que vou trocar de *laptop*. Eu virei para o gerente de projetos e disse: “posso ir falar com o gerente aproveitar e dizer que o meu *laptop* vai trocar, mas o meu *laptop* [antigo] tem total condição de suportar o projeto?”. O gerente de projetos me deu um não: “Ah, tem que ver, tem questão de garantia”. Vamos lá. Tomei um não e poderia ter desistido. Eu disse: “[Gerente], vamos lá. O *laptop* está aqui, eu passo ele para o projeto. Se parar de funcionar, eu pego outro. Deixa eu ir falar conversar com o cara, ou seja, lembra: nós não temos dinheiro para o projeto” (E1).

De forma similar, E2 também enfatiza a capacidade de gerar novas ideias e colocá-las em prática como atitudes empreendedoras e as associa à possibilidade de reconhecimento, uma característica associada aos empreendedores corporativos que

desejam implementar seus projetos na organização obtendo valor para si, além de valor para a organização (DORNELAS, 2015).

Definitivamente eu me considero um empreendedor neste sentido. Basicamente porque [...] isso é uma das coisas que me motiva: poder gerar novas ideias, conceitos e novos projetos. Então, com base neste conceito, sim, me considero. No conceito de gerar novas ideias, novos projetos, identificar novas oportunidades, não necessariamente associadas ao que me foi atribuído. Então, se tenho que gerenciar neste conceito, tenho que trabalhar neste conceito de que preciso fazer mais trabalhos, criar novas ideias, sempre teremos a possibilidade que alguém reconheça ou não reconheça [...] (E2).

O entrevistado 3 foi mais um a associar o processo criativo ao empreendedorismo e enfatiza a autonomia para atuar dessa forma em projetos e ao mesmo tempo a abertura que a organização dá para a proposição de novas ideias, a despeito de ser atuar por uma empresa contratada e não ser um profissional próprio da empresa. Tal como exposto por Marvel *et al.* (2007), as condições organizacionais moderam o grau de ações empreendedoras nas empresas:

Eu acho que existe espaço para fazer certas coisas [empreendedoras] mesmo como consultores [...]. Tem dois aspectos aqui: o primeiro é quando você tem um projeto ou requerimento. Então há espaço para ser criativo naquele projeto. Então, é um projeto corrente que eles [negócio] querem fazer. Mas eu acho que, além disso, existe também espaço para ir até a liderança e dizer: “eu tenho essa ideia” e eu acho que eles são abertos para ouvir não importa que isso seja uma boa ideia ou não. [...] definitivamente, eles tentam encorajar este tipo de pensamento (E3).

E4 não se considera detentor de um perfil empreendedor. Em um dos relatos, contrapõe o exposto pelos demais entrevistados, apresentando o argumento de que nem sempre aborda os projetos da organização de forma proativa, limitando-se, em alguns casos, à proposição de ideias. Na sua perspectiva, essa característica isoladamente não o transforma em alguém detentor desse perfil. Especula-se que o entrevistado verifica a temática do empreendedorismo tradicional, visto que o exposto por E4 se alinha com a afirmação de Dornelas (2015, p. 70): “os empreendedores não são apenas aqueles que têm ideias, criam novos produtos ou processos. São também aqueles que implementam, lideram equipes e vendem suas ideias. É difícil encontrar todas essas características em uma única pessoa”.

Isso acontece. Mas eu não vejo [pessoas que fazem isso] como empreendedoras. Isso não é importante para [ser empreendedor] se eu puder dizer isso. Eu faço esse tipo de coisa, mas isso não é [ser empreendedor]. Existem pessoas. As formas como eles operam tudo em suas ideias. Eu não sou assim. Eu irei ver o problema, irei dar algumas ideias, mas não é para todo problema que eu abordo desta forma (E4).

E4 demonstrou fortes características gerenciais, o que, na perspectiva de Dornelas (2015), o alinha ao tipo “gerente” de empreendedor corporativo. Isso, de acordo com o autor, possui “boas habilidades gerenciais combinadas com uma agressiva orientação ao crescimento profissional” (DORNELAS, 2015, p. 71).

E5 apresentou um relato abrangente sobre o que considera “atuar de forma intraempreendedora” e contribuir para a organização. Em sua opinião, cada indivíduo possui liberdade para compreender e analisar as diretrizes da organização como oportunidades - concordando com o sentido no qual a organização disponibiliza condições para que práticas dessa natureza sejam adotadas – cabendo a si mobilizar competências que permitam que estratégias sejam desdobradas em projetos e ações empreendedoras, ainda que haja risco de má compreensão, equívocos, resistências ou necessidades de refinamentos. É possível afirmar que o profissional faz uso de suas competências conceituais e relacionais para analisar a determinação estratégica da organização e identificar a sua parcela de contribuição em seu nível, a despeito de ter recebido uma ordem nesse sentido. Para Bird (1995), a capacidade de tolerar a ambiguidade é descrita como uma característica dos empreendedores tradicionais de sucesso, sendo também evidenciada na fala desse profissional na medida em que ele vê no aspecto genérico da estratégia da organização a oportunidade de desdobrá-la em ações que viabilizem os resultados pretendidos por ela, ainda que considere os riscos dessa decisão:

De fato, é parte do crescimento que eu creio que precisamos fazer e mudar a cultura porque esse pensamento (agir de forma não empreendedora) está destinado ao fracasso. Eu acho que existem certas coisas para as quais receberemos ordens. Por exemplo, quando um executivo diz que nós precisamos fazer a mineração de forma mais eficiente, em, digamos, 40% mais eficiente, isso é uma ordem. Mas isso também é tão vago que a gente pode fazer qualquer coisa, certo? Mas onde a oportunidade mora não é na declaração de que isso é “uma ordem”. Não. É observar a ordem de forma segmentada e dizer: “eficiência é uma palavra-chave, 40% é uma palavra-chave. Como eu contribuo para aqueles 40%?”. [...] pode ser um processo que melhore em 0,0099%. Trata-se de uma contribuição, então é dessa forma que eu vejo isso. [...] A cultura precisa mudar. Para mim, antes de me tornar

parte da equipe de liderança de aplicações corporativas, eu tinha um pensamento imaturo. Eu obtinha as instruções das pessoas. Mas rapidamente eu recebi a orientação e a mentoria corretas para conseguir dizer: “[...] não é sobre isso. Essas são as diretrizes”. Então, se você e eu falamos sobre automação de processos de negócio. Isso é uma estratégia. Mas o que nós estamos fazendo a respeito? Não é sobre implementar um robô, dois, três, quatro, [...] é sobre disponibilizar a plataforma e dizer: “que eficiências em processos eu consigo obter? E estes outros parâmetros que nós precisamos para um robô”. É muito melhor do que dizer: “bom, venha com cinco ideias”, porque então isso se torna um exercício de lista de tarefas. E nada melhor do que diversidade de ideias e se nós mudamos nossas mentes – o que eu estou fazendo – é treinar nós mesmos de que não se tratam de instruções, tratam-se de oportunidades que nós precisamos identificar nesses pedaços [de diretrizes]. Essa é a coisa! Agarre isso e veja que oportunidade reside para você nisso. O que isso significa? Faça uso disso e faça isso um sucesso. Porque você, de sua própria maneira – não se trata de hierarquia, é sobre se você é capaz de identificar a oportunidade? Amadureça e crie parcerias (E5).

Toda ação proativa é passível de riscos de falhas, não aceitação ou resistências. Os profissionais entrevistados demonstraram abordagens diferentes sobre a ação em meio à incerteza, para então se **comprometer com a execução de projetos** (competência conceitual e relacional). Sobre esse aspecto, quando questionados a respeito de proposição de melhorias para a área de AC, os profissionais E1, E2 e E3 – que são consultores contratados pela organização – responderam de formas variadas. Enquanto E1 procura assumir postura “resiliente” a despeito da possibilidade de encontrar “portas fechadas”, E2 busca avaliar oportunidades para atuação, por vezes se limitando a atuar quando “pedem sua opinião”. E3, por sua vez, se restringe a sugerir ideias para melhoria em seu departamento:

Eu não desisto facilmente... não... eu tento, dentro do possível ser bastante resiliente. Obviamente isso vai muito do momento. Tem gente que é mais “fechador de porta”. O gerente [gerente] é um cara mais “fechador de porta”. Ele às vezes [...] não te dá um argumento muito sólido. Vou te dar um exemplo do [gerente]: eu fiz o logotipo do projeto e mandei para ele. Resposta: na empresa não se pode usar logotipo nem personagem para projeto. Está bem. Fechou a porta e “puff”. É um não que eu engoli. Está lá, uma arte feita bonitinha, feita até por profissional, mas, isso às vezes se você me perguntar, você se sente empreendedor, isso é uma atividade empreendedora. Ninguém me pediu para fazer logotipo do projeto. Eu fui lá da minha cabeça, conversando com um e com outro, achei que era legal, mandei fazer. [...] já estava planejando fazer adesivo, fazer *mouse pad*, fazer caneca, usando logo do projeto. Não pode. Vou deixar a ideia num cantinho e vida que segue (E1).

[...] creio que seja muito mais complexo quando estamos falando de mudanças da organização e essas coisas. É muito mais complexo porque no momento você é um consultor contratado em uma área de definição interna da empresa ou há interesse ou definições internas. Nesse sentido, é muito mais complexo. Mas se me pedem minha opinião, eu vou entrar, vou opinar,

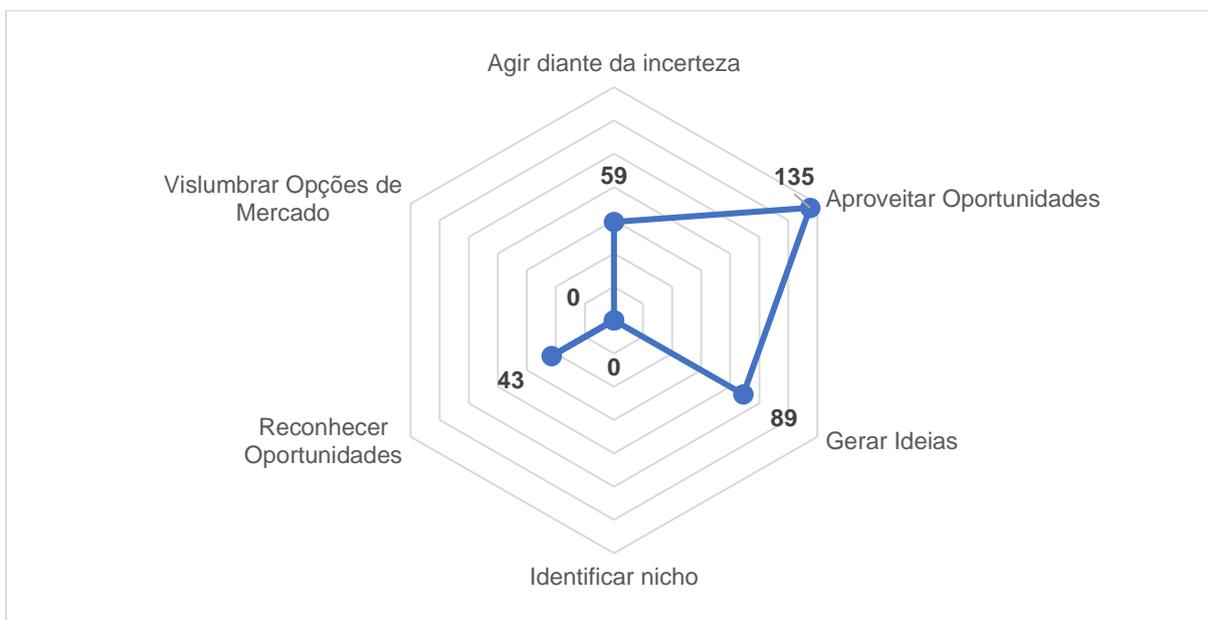
se vejo que estão cometendo um erro, eu comento, mas [...] é muito mais complexo de tratar e de vir a mudar a organização (E2).

[...] havia uma iniciativa de inovação faz um tempo. Nós demos algumas ideias para isso (E3).

O comportamento dos profissionais poderia ser explicado pelo fato de atuarem por empresas contratadas e se sentirem desconfortáveis em tratar de questões do funcionamento da Empresa de Mineração, embora reconheçam que ela oferece essas oportunidades. Os profissionais E2 e E3 se sentem mais confortáveis quando se encontram no contexto de projetos – determinações da organização, nos quais possuem liberdade para agir de forma empreendedora. Sobre esse aspecto, E2 afirma:

Eu estava trabalhando em um projeto que era o projeto de geração de relatórios financeiros através da solução [*Hyperion Financial Management*] HFM para a área corporativa. Eu estava fazendo uma mudança dentro do sistema e [...] chegamos a um momento em que tivemos um problema que [...] [causado por] não termos entendido bem o requisito quando o projeto começou. Era uma informação sobre como o corporativo [departamento] estava gerenciando. Isso havia ficado mal-entendido pelas pessoas que estavam identificando os requisitos com respeito à necessidade do negócio. Quando já havíamos começado e estávamos próximos [da conclusão], nos demos conta da essa deficiência ou mal-entendido. Ali sim poderíamos ter parado e dito: “bom, o requerimento definido foi esse, então senhores do Corporate: o resolvam”. Como estávamos fazendo o projeto, o que fizemos foi o seguinte: “Bom, o que temos que fazer de forma diferente dentro do nosso processo para que possamos cumprir com o mesmo objetivo?”. E no final, com uma modificação bem simples, de como a informação era entregue, conseguimos isso. Então é isso. Creio que isso responde a sua pergunta. Às vezes temos que mudar a forma de pensar, gerando novas ideias é que a gente consegue. Com grandes mudanças, se alcançam grandes objetivos (E2).

Os profissionais de AC reagem de formas diferentes em relação a posturas empreendedoras no departamento. Enquanto alguns não se reconhecem como empreendedores, outros observam na estratégia de alto nível da organização uma oportunidade para agir de forma proativa mesmo sob o risco de encontrarem “portas fechadas”. Isso talvez explique o fato de as competências de aproveitamento de oportunidades, geração de ideias e de reconhecimento de oportunidades terem se destacado, como pode ser visto no GRÁF. 13. Os profissionais se mostram dispostos a agir sem serem demandados, mesmo que nem sempre interpretem essas posturas como compatíveis com o perfil intraempreendedor.

Gráfico 13 - Radar de marcadores das competências de oportunidade

Fonte: elaborado pelo autor.

4.5 Inovação

A capacidade de desenvolver inovações é essencial para a manutenção de vantagens competitivas e para a sustentabilidade das organizações. Em um mundo com mudanças rápidas e descontínuas, a inovação consiste em uma das únicas formas de competir em um certame global na era do conhecimento. Diferentes autores associam o processo inovador ao empreendedorismo. Drucker (2014, p. 45) opina:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Os empreendedores são caracterizados como indivíduos que buscam de forma deliberada e sistemática oportunidades que podem se revelar a partir de mudanças nos ambientes interno e externo da organização. Internamente, as oportunidades podem se apresentar por meio da **ocorrência de um evento inesperado; uma diferença de percepção entre uma realidade e como se presume que ela deveria ser; necessidades da organização para realização de um processo; e mudanças na estrutura organizacional, do mercado ou do setor no qual a organização atua.** Externamente, as oportunidades podem ser revelar a partir de **mudanças**

demográficas; mudanças de percepção, disposição e significado; ou a partir da descoberta de um novo conhecimento (DORNELAS, 2015; DRUCKER, 2014; PINCHOT III, 1985).

De acordo com Drucker (2014) e Dornelas (2015), toda busca por inovação é passível de riscos. E quanto mais radical e descontínua a inovação, menores a previsibilidade e confiabilidade em seu resultado, acarretando, portanto, maior risco na realização desses projetos. Nesse sentido, o papel da inovação deve estar a cargo de gestores e profissionais com perfil empreendedor, na perspectiva de que estes agregam características que lhes conferem mais tolerância a erros e aos riscos, capacidades de busca e aproveitamento de oportunidades, podendo, esses mesmos profissionais, proporcionar mais retornos para as organizações nas quais atuam (DORNELAS, 2015; DRUCKER, 2014; HASHIMOTO, 2006; KRUEGER, 2002; PINCHOT III, 1985).

Os empreendedores corporativos ou intraempreendedores demonstram, nessa linha, diferenças em relação ao perfil de administradores e demais profissionais, na medida em que:

Os empreendedores vão além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tendo uma visão mais abrangente e não se contentando em fazer apenas o que precisa ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais. Todo empreendedor precisa ser também um bom administrador para poder tomar as decisões adequadas no momento certo, para definir prioridades e para gerenciar. Por outro lado, nem todo administrador tem as habilidades e os anseios dos empreendedores, por mais eficaz que ele seja em realizar o seu trabalho (DORNELAS, 2015, p. 17).

Tais evidências podem ser observadas na Empresa de Mineração. Os respondentes E1, E2, E3 e E5 se avaliam como detentores de “espírito empreendedor”. observando e fazendo parte do que consideram inovações na área de AC. E3, por exemplo, considera o modelo organizacional do próprio departamento uma inovação de parte da organização, pois, para ele, o modelo permite coordenação centralizada de projetos e iniciativas globais de TI e sistemas para a empresa:

[...] ter um único sistema ERP em toda a organização, o que é uma visão, eu acho que isso é uma grande inovação. Eu acho que isso facilita outros processos que você não seria capaz de fazer, se você não estivesse em um único sistema. Então o modelo de serviços de TI centralizado onde estamos, uma forma centralizada de fornecer serviços para todo grupo é parcialmente

possibilitada por conta desse sistema (centralizado). Normalmente, eu tentaria procurar uma forma criativa de utilizar ferramentas que você já possui. Se você constantemente tentar introduzir novas ferramentas ou novos *softwares*, isso pode se tornar difícil também. Existem diferentes processos, decisões sobre como introduzir novos *softwares*. Então, para mim, frequentemente a melhor forma de atacar um projeto é dizer: “certo, nós temos [nome do ERP], por exemplo. Como resolveríamos isso usando esse sistema?. Em muitos casos existe um *software* terceiro que, talvez, para aquele problema em particular é melhor que o ERP, mas você teria um novo *software*, um novo fornecedor, você teria uma forma diferente, precisaria de mais treinamento, mais suporte. De uma forma ampla, essa é a melhor forma de fazer isso: [usando] um ambiente existente. Frequentemente você precisa ter uma solução criativa para isso (E3).

A inovação listada pode ser caracterizada como inovação administrativa, tal como explicitado por Zhao (2005, p. 27), que a define como “mudanças que afetam políticas, alocação de recursos e outros fatores vinculados à estrutura social das organizações”.

A partir dos relatos dos profissionais da organização associados à teoria utilizada no presente estudo, **não se evidenciaram práticas de inovação em produtos ou inovações radicais**, tendo a área somente **foco na inovação incremental e em processos**. Especula-se que isso ocorra em função da estrutura organização com mais ênfase da área de AC na manutenção do funcionamento de sistemas em nível global e na implantação de novos que sigam um “padrão da área” com funcionalidades baseadas em **um único sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP)**, tal como exposto anteriormente por E3. À medida que todas as unidades de negócio buscam a padronização de sistemas, obtêm-se economias de escala com custos de fornecedores, aumento no grau de especialização e de conhecimentos dos profissionais dentro da organização e acesso global a diferentes instâncias do mesmo ERP. Isso possibilita manutenção à distância e mais redução de custos de um lado, enquanto que, por outro lado, limitam-se oportunidades pela aplicação de tecnologias diferentes, que não àquelas estabelecidas pela área de AC. Assim, possibilidades de aplicações de tecnologias e inovações podem vir a gerar resultados. Tal postura se justifica pelo caráter da área de TI na organização, como uma área-meio e não área-fim.

O atual paradigma da área de AC de trabalhar de forma centralizada, no entanto, não restringe a atuação dos profissionais quanto ao desenvolvimento de inovações. No programa de metas da organização há espaço para que o profissional desenvolva ações e projetos inovadores e essas práticas são incentivadas pela alta direção,

sendo esse suporte condição dada pela firma para o desenvolvimento da prática empreendedora, tal como sugerem Marvel *et al.* (2007). A organização conta, ainda, com um programa de desenvolvimento de iniciativas de tecnologia não necessariamente relacionadas ao plano estratégico do departamento. A decisão estratégica de padronizar as aplicações tão somente limita “a escala” das inovações (incremental e em processos). E1 e E5 reconhecem que a escala das inovações é restrita, mas ressaltam a importância do estímulo à cultura da inovação dentro da organização:

Eu tento trazer isso o tempo todo. E se eu sei que são pequenas coisas, mas se cada um fizer um pouco [...]. Eu acho muito ruim o cara que vem para cá para “bater o bumbo” da lista de atividades que ele tem. Aí ele acaba a lista de atividades, ele “joga a caneta e vai embora”. Eu sempre me incentivo a ser um pouco acima, a ir um pouco mais longe, eu sempre busco isso. [...] isso é como eu posso contribuir para mim, para o mundo, para ser um pouquinho melhor (E1).

[...] eu faço isso. Veja, para mim é uma questão de escala. Se você pergunta ao diretor, ele pode pensar de forma diferente. Mas para mim, pessoalmente, eu acho que sou [inovador]. Quero dizer, mesmo que isso signifique que eu faça as coisas dessa forma, que estamos fazendo, isso para mim [...] pode ser visto como inovação inspiradora. E para mim, isso é o porquê de pensar que isso deveria ser prioridade [incentivar postura empreendedora]. Por quê? É fazendo que alguém muda. [...] talvez eu tenha usado a influência para isso, eu não sei. Mas para mim ser inovador é dizer: “como eu comecei a fazer novas coisas e melhorar as velhas?” (E5).

Essa é realmente uma pergunta interessante para mim. Na inovação [...], a definição de inovação é que complica. Quero dizer, para mim, inovação é simples. [...] existem diferentes níveis de inovação: Existe inovação onde você se torna o Einstein ou alguém igual a todas essas pessoas inteligentes. Você sabe, as pessoas da NASA. E existe inovação onde você só imaginou uma coisa de forma mais brilhante e pensou: “essa é uma grande ideia!”. Você nunca será como Einstein ou a NASA, mas tudo bem. Então tem a inovação em essência de “ver o que funciona, olhar para o processo, ou seja lá o que for, e então melhorar isso”. Porque uma simples melhoria é inovação. É isso que é. Então, eu sou um inovador? Sim! Em que estágio? Provavelmente o primeiro. As outras pessoas me veem como inovador? Bem, se você perguntar as percepções dos colegas, sim me consideram quase inovador, se você perguntar às pessoas da NASA da vida, E5 nem de longe é um inovador [risos]. Certo? (E5).

Nesta linha de pensamento, os profissionais citam exemplos de pequenas inovações que melhoraram os processos da área. Tais inovações têm como objetivo principalmente melhorar a produtividade dos próprios profissionais e equipes na execução dos seus projetos, tal como exposto por E1, que criou um sistema para organizar demandas de partes interessadas, pois antes da ferramenta “deixava passar” muitas solicitações. O mesmo profissional também lembra situação na qual

adotou para um projeto uma metodologia de gestão até então não difundida dentro da organização. E2, por sua vez, exemplificou um projeto de desenvolvimento de sistemas no qual buscou uma solução não convencional e que, a despeito de ser simples, permitiu o cumprimento dos objetivos propostos mesmo tendo encontrado problemas na arquitetura do projeto. E3 descreve o esforço da organização para aplicações de tecnologias de ponta para melhoria dos processos da empresa.

[...] hoje o gerente de projeto [Gerente de Projetos] me perguntou: “quando será a manutenção de [planta industrial]?” Fui lá, peguei o meu *e-mail*, copiei e coleí no meu aplicativo de anotações: “Fulano, data tal, data tal, data tal”, e aquilo vira uma base de conhecimento. E aquilo fica na minha tela o tempo todo. Quando eu preciso de alguma informação. Está ali, está fácil. Tudo que chega das diferentes fontes, vai para lá. Eu criei um sistema para fazer a organização. Me permite ser mais assertivo. O resultado é ser assertivo. As coisas que chegam para mim não “passam” mais. Tudo vai para um documento e ali é eu me dirijo somente pelas entregas [...] Eu gosto muito de ouvir as pessoas. Um colega citou outro dia “poderíamos estar usando *Scrum* para o projeto”. Poxa, mas *Scrum* não é a metodologia que a gente usa. Então, outro dia o gerente de projeto disse: “nós temos que fazer reunião diária do projeto que não está andando”. A gente começou a fazer reuniões diárias do projeto para acompanhar o projeto (com base em práticas do *Scrum*). Está fluindo? Eu acho que está melhor do que estava. Não está bom ainda. Eu estou tentando melhorar. [...] eu sinto que eu estou inovando, porque isso não é uma coisa do dia a dia aqui dentro. [...] buscar ferramenta que a gente não usa aqui dentro. Eu trouxe do passado, uma ferramenta de gestão de senha. Eu geralmente não ponho no *Word* e tal. Eu tenho uma ferramentinha criptografada que tem todas as minhas senhas, então é assim. Eu tento tirar da caixa de vez em quando para ajudar. Minha esposa me vê muito ortodoxo, minha esposa é dez, mil por cento fora da caixa por causa da área dela, que é de marketing. Eu tento tirar desses pontos e trazer aqui para dentro. Tem hora que dá certo, tem hora que dá errado e assim eu vou (E1).

E no final, com uma modificação bem simples, de como a informação era entregue, conseguimos isso. Então é isso. Creio que isso responde a sua pergunta. Às vezes temos que mudar a forma de pensar, gerando novas ideias é que a gente consegue realmente. Com pequenas mudanças, se alcançam grandes objetivos (E2).

[...] o que eu gosto sobre trabalhar na [empresa] é que eu posso ver o uso da tecnologia beneficiando uma grande organização. Uma grande organização global. E eu gosto de ser parte disso, porque a [empresa] consegue ver o benefício da tecnologia [...] e colocam esforço e recursos para utilizar isso (E3).

Embora distantes das conceituações de inovação radical, as inovações identificadas permitem aumento na produtividade dentro da organização, apesar de seus volumes e escalas serem restritos. Não obstante, os exemplos citados enquadram-se na definição de inovação adotada pela OCDE:

Considera-se uma inovação a implementação de um produto [bem ou serviço] novo ou significativamente melhorado ou um processo ou um novo método de marketing ou um novo modelo organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos nos quais a empresa seja pioneira a desenvolver e aqueles que forem adotados de outras empresas ou organizações (OECD, 1997).

Uma característica comum aos entrevistados ao descrever o processo de buscar por inovações e oportunidades está na forma como abordam o risco e a possibilidade do erro – o que empiricamente vincula a inovação ao empreendedorismo. E1, E2, E3 e E5 descrevem que ao “pensar fora da caixa” muitas vezes estão sujeitos a falhas e opiniões contrárias. Nenhum dos entrevistados, no entanto, se mostra resignado por essa possibilidade e, nesse sentido, os relatos se alinham com as características esperadas do empreendedor no tocante ao **comprometimento, motivação, autocontrole e abordagem de erros de forma política** (competências conceituais e relacionais); **geração de ideias, exploração e aproveitamento de oportunidades e tolerância a riscos** (competências empreendedoras), **negociação e persuasão** (relações humanas), **além da habilidade técnica, experiência profissional prévia** necessária para conduzir as iniciativas e projetos (gerenciais e de negócio). Os principais relatos nesse sentido foram consolidados no QUADRO 6.

Quadro 6 - Competências articuladas relacionadas ao constructo inovação

Relatos	Competências Identificadas
E5: “Positivamente. Porque se eu não tivesse esse tipo de personalidade, eu provavelmente estaria frustrado. Eu não me sinto frustrado no meu trabalho atualmente porque isso me influencia a pensar de forma diferente, então, para mim isso está funcionando – de forma positiva – e me encoraja a fazer mais e falhar frequentemente para melhorar. Eu acho que vem com o crescimento [na carreira]. [...] houve situações nas quais eu me senti mal comigo mesmo [por falhar]. Mas você precisa desenvolver uma atitude mental para aceitar o erro. Está tudo bem e você deve fazer isso rapidamente: falhe rapidamente e não demore muito, nós não somos perfeccionistas. O mínimo que você pode fazer é tentar e você ficaria encantado, [pesquisador], o quanto a sua perspectiva muda sobre as coisas e você progride”.	Autocontrole Motivação Abordar erros de forma política Geração de Ideias Comprometimento
E2: “[...] creio que pensem que eu tenho este perfil (inovador), ou digamos, essa característica e às vezes isso é um problema [risos]. Às vezes penso em outras coisas – que não estou dizendo no mal sentido – que gera rugas ou ruídos nos processos porque gero ideias que não vão em linha com o que outros estão pensando”.	Geração de ideias Negociação Motivação Autocontrole Habilidade técnica Identificação de oportunidades
E3: “Eu acho. Ser empreendedor e alguém que possui o seu próprio negócio ajuda porque você precisa encontrar formas inteligentes de fazer coisas. Você precisa vir com uma solução efetiva do ponto de vista de custos. Você busca oportunidade de fazer mais barato e mais rápido. Definitivamente o ponto de vista empreendedor ajuda”.	Experiência profissional prévia Geração de ideias Habilidades de gestão financeira e orçamentária

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, os profissionais avaliam que a característica intraempreendedora influencia de forma positiva os resultados da organização. E1 avalia que ser detentor de “espírito empreendedor” confere potencial para que ele e a organização se envolvam em projetos mais complexos. Ele reflete que, embora a empresa tenha processos definidos que muitas vezes limitam o ritmo ou grau de inovação (necessários para que se possa gerir uma organização global), possuir em seus quadros colaboradores dotados de competências intraempreendedoras permite que ela se torne mais inovadora e melhore nesse sentido. Essa perspectiva está alinhada com a visão de Dornelas (2015) e Pinchot III (1985) de que o intraempreendedor **serve a si, clientes e superiores**. A “si” na medida em que o profissional busca se desenvolver e ser reconhecido ao assumir tarefas desafiadoras; e a “clientes e superiores” à proporção que beneficia a organização como efeito do seu trabalho.

Nisso eu acho muito bom para a empresa. Porque dá à empresa um potencial de alçar voos mais complexos. Ou seja, hoje eu penso assim: se lá na nossa área tem um desafio complexo que vai exigir muito, [...] eu me vejo como uma das pessoas que possivelmente vão estar envolvidas nesse desafio. E isso é muito bom para mim como profissional e para mim como pessoa. Por que eu gosto de estar sempre motivado a ir um passo além e [...] acho que isso para a empresa é excelente porque, você tem hoje [...] mesmo sendo a empresa cartesiana que tem seus processos e tudo. Se você tem pessoas dispostas a dar passos mais rápidos. Está bom, a máquina segura, mas essas pessoas vão tentar puxar as pessoas, nem que seja um pouquinho, então, no final, a empresa vai ganhar. Porque o nível de empreendedorismo, o nível de gente de boa qualidade tentando puxar [...], se ele for maior que o coeficiente de arrasto da empresa, cara, nem que seja um milímetro, ele vai melhorar (E1).

Ao se identificar como detentor de características empreendedoras, E2 se reconhece como um profissional **capaz de influenciar e motivar funcionários e times** – por ser capaz de gerar novas ideias e inovar – competências de relações humanas originalmente associadas ao empreendedor tradicional (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010), também identificadas na área de AC, portanto, na perspectiva do intraempreendedorismo.

[...] e no nível interno, a nível das pessoas com quem trabalho, isso normalmente é uma das coisas que acho que os anima a trabalhar comigo. As pessoas sabem que vão ter em mim uma pessoa que lhes apoia e vai gerar novas ideias e a trabalhar em coisas novas [...]. Sim. Me reconhecem como inovador e isso às vezes é um dos sentidos que os fazem querer trabalhar comigo (E2).

E3 aproveita a sua experiência como empreendedor tradicional e se utiliza de **competências e habilidades de gestão de negócios (orçamentos e operações)**, além da **habilidade técnica** (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010), para “defender os interesses da organização”, buscando inovações que permitam “soluções simples” para resolver as necessidades de clientes da área de aplicações corporativas.

Eu acho que você acaba questionando mais. Então, quando o [fornecedor], por exemplo, te dá uma cotação, para a qual na maioria das vezes digo: “por que isso demora tanto tempo se você só fará isso?”. Eu penso [...] frequentemente com o meu chapéu de empreendedor ou de dono de negócio. Então, se aquela cotação fosse para mim, eu questionaria mais. Então eu sempre procuro por soluções simples. Procuro formas de poupar dinheiro e fazer o que precisa de forma mais barata (E3).

O profissional E5 faz uso de suas competências empreendedoras para **identificar e aproveitar oportunidades** no seu espaço de trabalho e implementar inovações que “melhorem” processos na unidade de negócio na qual atua.

Se você perguntar: E5 pode ter uma ideia brilhante? Bem, [projeto]. Eis um exemplo. Se você for na [unidade de negócio], há inovação. Eu fiz isso. O E5 pode melhorar alguma coisa? Sim. Nós identificamos uma oportunidade agora e podemos melhorar isso. Então, a percepção é definida pelo entendimento de inovação de cada um. Essa é a minha visão. Se você categorizar inovação no “balde maior” (**refere-se à categoria de inovação radical na qual mencionou: inovadores do tipo Einstein ou NASA**), eu não sou inovador. Se me considero inovador? Sim, sou uma pessoa inovadora. Se eu sou, eu estou inovando e é só uma questão de tempo até que eu seja promovido para o próximo nível de inovadores [risos] (E5).

Fica evidente, a partir dos recursos dos quais a organização dispõe e das condições que oferece, que as competências empreendedoras detidas por esses profissionais favorecem o desenvolvimento de projetos e iniciativas de cunho inovador, ainda que restritos a melhorias e inovações incrementais ou de processo.

A empresa de mineração é uma firma global presente em diferentes regiões do globo. Gerenciar e coordenar de forma efetiva a área de TI – Aplicações Corporativas, responsável pela implantação e sustentação de sistemas de gestão, ERPs e sistemas de suporte – se revela um enorme desafio quando se consideram as diferentes culturas, particularidades locais e diferentes processos de beneficiamento e suporte para elaboração dos diversos produtos que a organização extrai e comercializa.

Para dar conta do desafio, a área estabeleceu um time de liderança baseado na África do Sul e designou gestores regionais na Oceania e na América Latina. O diretor e os gerentes se conectam aos diferentes países através das estruturas hierárquicas abrangendo profissionais funcionários da Empresa de Mineração nestes países reforçados por prestadores de serviços com experiência e habilidade técnica na área de Tecnologia da Informação.

Os prestadores atuam em duas modalidades: parte através da alocação de profissionais para internos na organização; e parte de forma indireta e remota, respondendo a demandas dos profissionais de AC. Em termos práticos, neste último modelo, os funcionários de AC abrem chamados ou solicitações que são respondidos de forma presencial ou remota pelos terceirizados. A mescla entre profissionais próprios e terceiros atuando em modalidades distintas influencia na capacidade inovativa do departamento e na aplicação das competências dos profissionais na

medida em que restringe a livre comunicação e circulação de informações. Também foram relatadas preocupações dos entrevistados quanto a rotatividade dos profissionais terceirizados e eventual perda de conhecimentos decorrente deste fato.

Para coordenar e gerenciar diferentes recursos ao redor do globo cumprindo o papel de garantir o funcionamento dos sistemas de gestão da organização em suas diferentes unidades e operações, a área lança mão de processos e controles visando a mitigação de riscos e a padronização das operações. Exemplo disso é o processo de gestão de mudanças do principal ERP da empresa. As necessidades de alteração no funcionamento do sistema surgem de diferentes regiões devendo ser coordenadas e aprovadas pelos membros do time de liderança ou profissionais designados, obedecendo prazos e ritos específicos. Somente após a revisão e aprovação por parte da equipe 'global', é que as modificações são realizadas. Enquanto os profissionais vinculados a equipe de liderança sentem-se responsáveis e engajados e motivados, os profissionais nas demais localidades podem considerar que carecem de autonomia.

A necessidade de se obter acordos e alinhamentos com diferentes áreas é um outro efeito decorrente da magnitude e necessidade de controle da organização. A estrutura da área de Aplicações Corporativas se relaciona, presta e requer serviços de outras diretorias em TI, como a diretoria de Infraestrutura, Serviços de Linha de Frente (atendimento do cliente), Arquitetura e Sistemas Técnicos de Mineração. Isso sem contar com áreas que ora são clientes e por vezes fornecedores como Suprimentos, Jurídico, Finanças, Fiscal e Recursos Humanos. Como consequência, tem-se um número aumentado de interfaces e interlocutores com os quais o colaborador necessita buscar alinhamento antes de levar a cabo os seus projetos.

Se de um lado, tais aspectos garantem que a área tenha estabilidade em seus serviços, por outro – e aqui tocam os temas estudados – inibem contribuições dos profissionais e o melhor uso de suas capacidades de inovar e empreender. É sabido que profissionais com características empreendedoras e inovadoras, buscam gerar valor para si enquanto agregam resultados para a organização nas quais atuam, pois compreendem que se expressam através das contribuições que conferem para os

seus empregadores. Quando não encontram espaço, logo se frustram, buscando posições nas quais tenham condições melhores.

No caso estudado, os profissionais reconhecem que a Empresa de Mineração e a área de Aplicações Corporativas de TI investem em tecnologia e provêm recursos para que os profissionais estejam em contato com o estado da arte do setor. Mais do que uma estratégia para manter os profissionais motivados, há preocupação por parte da firma em não ver seus ativos de TI depreciados. A firma tem a inovação como valor e acredita que manter o parque tecnológico atualizado, provê condições para obtenção de vantagens estratégicas face aos seus concorrentes. Como consequência, há constantemente a necessidade de substituição ou atualização técnica de sistemas por outros com recursos melhorados. Esta atmosfera de novidade e inovação motiva os profissionais da organização resultando em satisfação e provendo visibilidade. Os profissionais valorizam a organização por prover ferramentas e tecnologias de ponta com as quais eles se sentem bem trabalhar.

Embora seja uma área de TI, a área de Aplicações Corporativas se notabiliza por ser uma organização de gestão de serviços e projetos. Por esse motivo, não é incomum que os profissionais que se destaquem sejam aqueles mais hábeis na compreensão de estratégias, e na capacidade de demonstrar proatividade na execução do trabalho, comunicação, persuasão e liderança; relegando o saber técnico a um segundo patamar. Muitos dos colaboradores de destaque possuem em seu passado experiências como consultores funcionais e de negócios como formações complementares a aspectos técnicos como noções de programação e banco de dados. Avalia-se que este posicionamento, favorece a adoção de posturas empreendedoras ao constituir um ambiente que reconhece profissionais dotados de saberes diversos e heterogêneos propícios, afeitos a liderança de iniciativas e projetos.

Por outro lado, por ser um território mais direcionado ao planejamento e a gestão e menos ao desenvolvimento de softwares, aplicativos e inovações técnicas que são comuns em outros ambientes de TI, se verifica através dos resultados do estudo, preocupações com erros e com a exposição a riscos. Se por um lado isso é não

necessariamente incomum em empresas de grande porte, limita a experimentação, a proatividade e a busca por soluções não convencionais para problemas de negócio expostos na organização. Especula-se que esta seja uma das razões pelas quais a organização estudada atinge níveis de inovação restritos.

A gestão então assume caráter essencial dentro da organização. É comum que profissionais funcionários – especialmente os gerentes, coordenadores e especialistas – assumam a responsabilidade pela definição e estratégias de melhor utilização orçamentária, cronogramas e planos visando o atingimento de objetivos da área, sendo contingentes e flexíveis durante a execução. Isso foi percebido a partir do relato dos entrevistados sobre soluções para problemas encontrados durante a execução de projetos. Compreende-se que quando a organização concede autonomia para os profissionais de níveis de liderança, estes possuem espaço para desenvolver e aplicar competências de gerenciamento. Ao exercitar a geração de ideias e busca por soluções, estes profissionais trabalham competências relacionais e de oportunidade. Sendo estas competências associadas ao exercício bem-sucedido do intraempreendedorismo e da inovação, aumentam-se as chances de resultados nesta direção.

Os profissionais de AC devem ser capazes de persuadir e influenciar a decisão de interlocutores e executivos sobre a disponibilização de recursos para seus projetos. A apreensão e demonstração de conhecimentos foi uma das formas relatadas pelos entrevistados para este objetivo. A Empresa de Mineração disponibiliza condições para que seus profissionais busquem novos conhecimentos quando sintam necessidade ou se vejam diante de tecnologias com as quais não possuem familiaridade dispondo de orçamentos para que estes participem de eventos de referência no mercado de ERPs, treinamentos, visitas a outras empresas ou unidades da Empresa de Mineração e capacitações internas ou externas. Os profissionais também buscam estabelecer redes de relacionamento com fornecedores e parceiros, por vezes recorrendo a estes para a realização de estudos e análises comparativas relativas a uma solução ou sistema. O objetivo deste esforço é quase sempre ter mais domínio sobre um tema que deverá ser exposto ou acordado com outros interlocutores.

Comunicar estratégias e projetos de forma clara pode ser um desafio na área de AC, quando se consideram fatores como a quantidade de profissionais, presença em diferentes países, diferentes culturas e idiomas. Um exemplo disso são as estratégias e prioridades definidas pelo time de liderança que podem não 'chegar' claramente para os níveis inferiores da área tal como citado por alguns dos entrevistados.

Os profissionais relatam que buscam a clareza validando entendimentos. Por outro lado, a área de AC incentiva o uso de tecnologias de comunicação para reduzir o risco de incompreensões que por vezes se estabelecem. O time de liderança também busca conduzir reuniões periódicas em diferentes locais visando difundir o máximo as informações e planos para a equipe. Como exposto pelos entrevistados, ao se contextualizar claramente as jornadas e projetos, obtêm-se motivação da equipe aumentando a possibilidade de posturas proativas, bem como o comprometimento.

A Empresa de Mineração é uma organização centenária tradicional, no qual o respeito e consideração com o outro são valores fundamentais. Espera-se, portanto, que os colaboradores da organização sejam políticos, líderes e bem relacionados. Em um ambiente complexo e diverso, é comum que existam posições divergentes sobre iniciativas. Neste aspecto, a área de Aplicações Corporativas é terreno propício para atuação de profissionais intraempreendedores. Estes são jogadores de time, bem relacionados, construtores de alianças, comunicadores e líderes. É comum que os problemas e divergências sejam primeiro tratados através da convergência de ideias, recorrendo a autoridade e a área de Recursos Humanos após esgotadas as possibilidades. Mais uma vez, os profissionais que conseguem lidar com a autonomia são valorizados pela organização.

Estes profissionais de destaque procuram compreender fontes de resistências, se antecipam, criam e executam planos e lideram suas equipes, motivando-os e deixando com que eles trabalhem a partir da compreensão e compartilhamento dos objetivos. Projetos malsucedidos, são quase sempre fruto da incompreensão ou não tratamento de resistências das partes interessadas. Projetos de sucesso quase sempre têm em comum o engajamento das áreas clientes quando essas se veem

como construtoras da solução e não apenas como cliente. Transformar áreas de negócio em parceiros e dirimir preocupações e conflitos são competências dos profissionais que se destacam AC e intraempreendedores, mostrando assim a relação positiva do empreendedorismo com a capacidade de inovar na firma.

A concorrência e o paralelismo na execução de projetos de implantação, melhoria e sustentação de sistemas são consequências da estratégia de AC de buscar constante atualização tecnológica. Somam-se a isso necessidades locais das áreas (motivadas a partir de suas próprias ações estratégicas) enquanto outros são frutos de estratégias corporativas da organização. O cenário se torna mais desafiador quando se considera o modelo de instância única do ERP principal da organização. Tal cenário, por vezes, implica na necessidade de atuação do time de AC no Brasil para apoiar em testes e validações de projetos implantados na Austrália – apenas para dar um exemplo.

Os colaboradores de AC precisam então lidar com diferentes atividades em prazos exíguos. Tal realidade limita a possibilidade dos colaboradores de atuar em inovações proativas e que poderiam ter maior impacto. Por vezes o profissional se engaja em atividades locais que competem por espaço com iniciativas globais exigindo deste organização e foco para dar conta das atividades. Nessa dificuldade, os profissionais empreendedores encontram oportunidades de obter novos recursos humanos e materiais e reutilizar existentes para aumentar o seu espectro de atuação. Estes profissionais se sobressaem por identificar nas dificuldades as oportunidades para gerar valor para si e para a firma.

Apesar do exposto, observa-se bastante liberdade e autonomia durante a execução de projetos resultando em inovações de processos (ou administrativas) – exemplos destas inovações foram relatadas pelos entrevistados. A área de AC possui ainda um programa de inovação no qual os colaboradores e prestadores de serviço podem propor inovações. Alguns dos temas propostos se tornaram estratégias da organização como o uso de Processos Automatizados por Robô (RPA), Sistema de Gestão de Aprendizado (LMS) e o uso de Assistentes Virtuais baseados em Inteligência Artificial.

Finalmente, é possível analisar a luz do estudo que a área de Aplicações Corporativas de TI da Empresa de Mineração oferece oportunidades para que os profissionais exercitem e desenvolvam suas competências. Profissionais dotados de perfil empreendedor irão encontrar na Empresa de Mineração e principalmente na área de Aplicações Corporativas, possibilidades de crescimento e espaço para o desempenho de suas competências na medida em que são valorizadas competências em todos os grupos estudados (relacionais e conceituais, gerenciais, relações humanas e de oportunidade).

Apesar disso, sugerem-se maior foco ações que visem estimular o uso das competências empreendedoras dos profissionais, aumentando o espaço para atuar em projetos inovadores relacionados aos grandes objetivos da área. Uma organização empreendedora floresce quando há espaço para o erro, tomada de riscos calculados e para a experimentação. Os profissionais necessitam ter espaço para experimentar e receber apoio e suporte de seus líderes sem sentir que ficarão malvistas ou encontrarão portas fechadas em caso de falhas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avançar da era da informação e do conhecimento, o ambiente econômico vem se tornando mais competitivo, exigente e complexo para a maioria das organizações. Elas estão testemunhando significativo crescimento em tendências globalizadas e mudanças nas necessidades de mercados e clientes baseadas no avanço das tecnologias. Tais mudanças exigem que as organizações busquem a inovação em seus produtos, serviços e modelos de negócios como forma de manter a vantagem competitiva e não sofram a “destruição criativa” – fenômeno descrito por Schumpeter (1934), no qual empresas menos inovadoras são superadas por aquelas com mais capacidade de inovação.

Essa nova realidade altera a perspectiva de competências necessárias por uma organização e por seus membros. Se antes eram exigidas qualificações dos profissionais para a realização de tarefas rotineiras e padronizadas, agora se passa para um cenário no qual o profissional se vê diante de atividades complexas e pouco previsíveis, sendo requerido um rol de competências específicas que garantam a geração bem-sucedida de processos, inclusive da inovação. Dessa forma, cabe ao profissional “integrar saberes heterogêneos e diversos para finalizá-los na realização de atividades” (LE BOTERF, 2003, p. 57).

As empresas que optam por um posicionamento proativo de desenvolver novos ou melhores produtos, serviços ou modelos de negócios assumem posturas competitivas que garantam a identificação e aproveitamento de oportunidades, pela aquisição e desenvolvimento de competências organizacionais no que foi definido por diversos autores como empreendedorismo interno ou empreendedorismo corporativo (ANTONCIC; HISRICH, 2001; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2016; SHARMA; CHRISMAN, 2007; STEVENSON; JARILLO, 2007). Essas empresas comumente desenvolvem unidades de negócio específicas para aproveitar e desenvolver inovações (*corporate venture*), adquirem competências em novos mercados (empreendedorismo corporativo) ou incentivam iniciativas de inovação a partir dos recursos humanos dos quais dispõem (intraempreendedorismo).

Os colaboradores dessas organizações, mediante condições da firma, podem contribuir para o processo de inovação. Os profissionais que assumem a responsabilidade pela identificação e aproveitamento de oportunidades que podem se converter em vantagens competitivas são conhecidos como intraempreendedores e se notabilizam por atuarem de forma semelhante aos empreendedores fundadores de empresas. A partir da perspectiva de competências empreendedoras como “um grupo específico de competências relevantes para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo” (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010, p. 93) e utilizando a lista de competências empreendedoras de Mitchelmore e Rowley (2010) e a relação de características intraempreendedoras de Dornelas (2015), realizou-se estudo de caso em uma Empresa Multinacional de Mineração, na área de TI - AC, para investigar quais competências empreendedoras se evidenciam e de que maneira elas influenciam práticas de inovação no âmbito dessa organização.

Com base na premissa de que as ações empreendedoras dentro de uma organização existente são tomadas por profissionais detentores de competências empreendedoras e que a prevalência de tais capacidades em uma firma favorece a inovação, este estudo de caso se propôs a analisar as competências empreendedoras existentes entre os integrantes do Departamento de Aplicações Corporativas, uma subdivisão da área global de TI responsável pela Gestão de Projetos e Sustentação de Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) de uma empresa multinacional de Mineração. Pelo levantamento, entrevistas semiestruturadas e técnicas de análise de conteúdo, foram confirmadas existências de práticas condizentes com comportamentos detidos por intraempreendedores, dentro da lista de competências adotada, relacionadas a competências **relacionais e conceituais, de gestão e de negócios, relações humanas e de oportunidade**. Também foram evidenciadas práticas de inovação na empresa de mineração, ainda que a maior parte do tipo incremental e melhorias.

As competências relacionais e conceituais são associadas às habilidades conceituais que se verificam como resultado de comportamentos do empreendedor e em sua interação com pessoas, no sentido da execução de suas atividades (MAN; LAU, 2000a). Aqui interessa saber de que forma o profissional analisa e compreende

necessidades de clientes, soluciona problemas, coordena atividades, se motiva e se compromete para a realização de atividades, toma decisões, se comunica, avalia o grau de autonomia com o qual trabalha e como aborda erros. Avalia-se, portanto, o relacionamento do profissional consigo e o impacto desses aspectos no trabalho que realiza.

As competências de gestão e de negócios estão voltadas para o lado mais técnico da atuação de um profissional. Nesse grupo, o empreendedor necessita ser hábil na coordenação e obtenção de recursos e na apreensão e aplicação de conhecimentos técnicos para a realização de tarefas e implantação de estratégias na organização (CHANDLER; HANKS, 1994).

O profissional intraempreendedor também necessita apreender e aplicar competências interpessoais e de liderança de equipes para viabilizar a entrega de seus projetos, resolver problemas e influenciar e persuadir para obter recursos ou resolver conflitos e objeções. Essas competências de relações humanas são essenciais, ainda, para a criação e sustentação de redes de relacionamento, que farão com que o empreendedor tenha acesso aos recursos da organização e possa levar a cabo suas iniciativas (CHANDLER; HANKS, 1994; DORNELAS, 2015; HOOD; YOUNG, 1993).

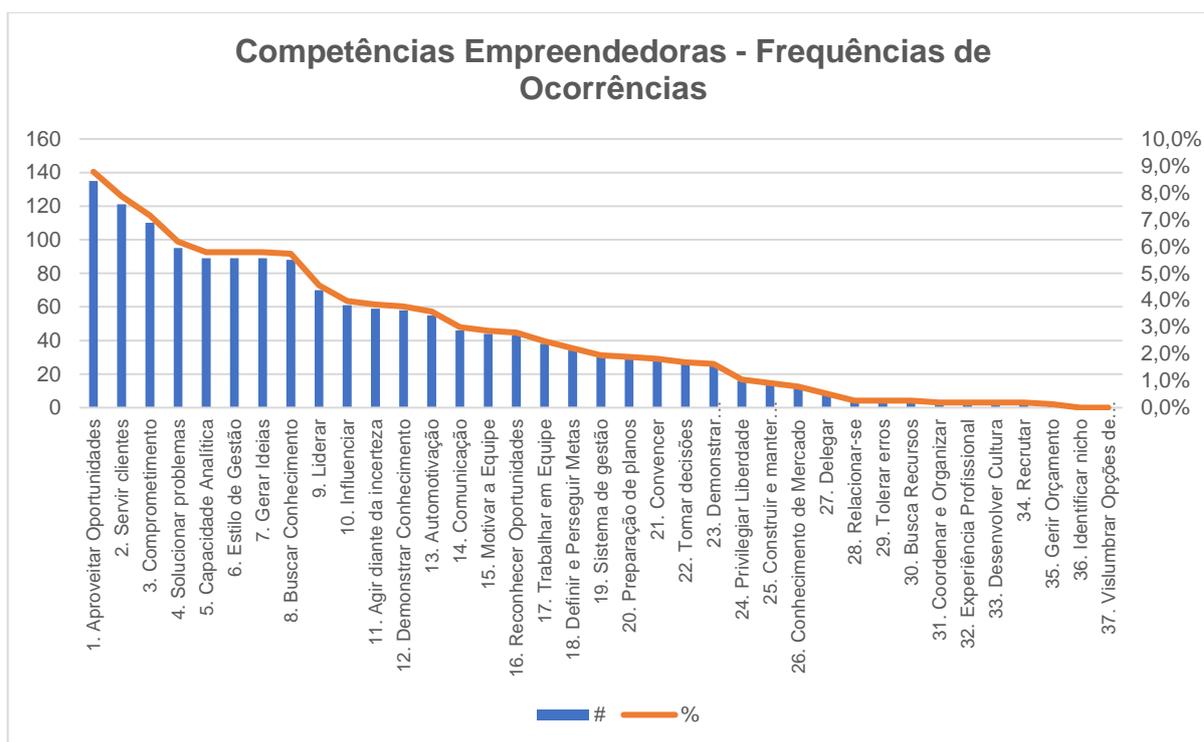
As competências de oportunidade talvez sejam as características mais evidentes dos empreendedores na medida em que eles se distinguem por serem hábeis na busca e aproveitamento das melhores oportunidades para gerar valor. Os empreendedores tradicionais articulam tais competências para dar início a negócios lucrativos. Na ótica do empreendedorismo corporativo, os empreendedores se notabilizam por atuarem de forma criativa e proativa, aceitando riscos moderados com o objetivo de gerar valor com iniciativas e inovações, buscando liberdade e reconhecimento (CHANDLER; HANKS, 1994; CHANDLER; JANSEN, 1992; DORNELAS, 2015; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010).

O estudo também se propôs a: a) demonstrar as competências empreendedoras existentes entre os profissionais de uma área de TI responsáveis pela implantação e

suporte dos sistemas ERPs da organização; b) Identificar diferenças entre competências empreendedoras e intraempreendedoras; c) demonstrar práticas de inovações pelo relato dos participantes, decorrentes das competências apresentadas.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, entretanto, foram percebidas determinadas limitações, a saber: a) o resultado de um estudo de caso não pode ser generalizado; b) a pesquisa se restringiu ao âmbito de uma Empresa Multinacional de Mineração, em sua área de TI no departamento responsável pela sustentação e implantação de projetos de sistemas; c) os sujeitos de pesquisa foram selecionados a partir de sua tipicidade e acessibilidade, dessa forma, no contexto de acessibilidade, foram selecionados cinco sujeitos em três diferentes países (Brasil, Chile e África do Sul) em um universo de 170 profissionais.

Gráfico 14 - Competências empreendedoras: *ranking* de categorias



Na análise de competências empreendedoras viabilizadas pelos instrumentos metodológicos utilizados e com base na lista consolidada de competências da revisão da literatura de Mitchelmore e Rowley (2010) e do livro “Empreendedorismo

Corporativo” de Dornelas (2015), observou-se a ocorrência de competências de todos os grupos da lista consolidada pela avaliação dos participantes do estudo.

No GRÁF. 14 são apresentadas as competências mais frequentes do estudo realizado. A categoria mais frequente proporcionalmente foi a de “aproveitar oportunidades”, vinculada à competência de oportunidade associada ao agir de forma proativa mediante uma oportunidade, avaliando os riscos e os recursos que o empreendedor controla, buscando gerar valor para si e para a organização. Tal como explicitado por Dornelas (2015), esta talvez seja a principal característica dos intraempreendedores. McClelland (1987, p. 221) concorda e acrescenta que os empreendedores:

[...] são mais proativos. Eles agem antes de precisar e não procrastinam. [...] eles apresentam várias características que são parte da síndrome da motivação realizadora. Na medição de oportunidades não usuais, eles obviamente tomam riscos moderados. Eles são preocupados com a qualidade do trabalho, buscando fazer coisas de uma maneira melhor e com mais qualidade.

Quanto aos entrevistados, estes são profissionais experientes no mercado de TI (dois gerentes e três consultores seniores). Em função dos conhecimentos, habilidades e aptidões que carregam, sabem agir de forma proativa na busca pelos objetivos na organização, amparados por uma estrutura organizacional que lhes dá liberdade para empreender e ter autonomia. O foco no “servir os clientes” também é bem frequente e isso se justifica pela própria natureza do trabalho de TI – uma área-meio que emprega tecnologia para permitir que a organização implemente suas estratégias. É, portanto, uma área que não possui um fim em si mesma, dependendo, dessa forma, das necessidades apresentadas pelos demais departamentos da organização: os clientes internos.

Os entrevistados também demonstraram em seus relatos competências de motivação intrínseca, comprometimento, capacidade de solucionar e analisar problemas, adequar o seu estilo de gestão para a influência efetiva, buscar conhecimento, gerar ideias, liderar e influenciar, para listar algumas. Tais competências são úteis tanto no exercício do empreendedorismo tradicional como no intraempreendedorismo, pois conferem ao seu detentor um conjunto de ferramentas que lhe permitirá navegar ao

longo dos projetos e inovações da organização de forma proativa e comprometida e este será capaz de negociar e arrematar recursos, liderar equipes e pares em direção aos objetivos, antevendo e mitigando problemas potenciais, bem como resolvendo de forma efetiva aqueles problemas que se interpuserem entre ele e seus objetivos.

A avaliação de que ocorrem competências empreendedoras na área de TI AC em uma Empresa de Mineração não implica a realidade de que todas as competências úteis ao exercício do empreendedorismo estão presentes em mesmo grau entre os diferentes entrevistados. Pelo contrário, alguns profissionais são mais competentes em determinado grupo do que outro e cabe à organização estruturar formas de articular coletivamente essas competências, possibilitando a geração de inovações e ações empreendedoras. Tal realidade confere à organização condições de “alçar voos mais altos”, tal como descreveu E1, na medida em que, ao deter competências empreendedoras e inovadoras, a Empresa de Mineração – desde que incentive essas ações ofertando condições – se torna muito mais propensa a atuar de forma proativa em relação ao seu mercado se renovar e se reestruturar para mais competitividade, criar novas unidades de negócios ou linhas de produtos, além de embarcar em projetos de inovação visando à geração de novas fontes de receitas.

Depois de quase um século de estudo da temática do empreendedorismo e da inovação e cerca de 50 anos após os primeiros estudos sobre competências empreendedoras, a academia ainda deve buscar tratar de analisar os efeitos da prática empreendedora no âmbito das organizações existentes. A firma, incentivada pelas pressões de consumidores e competidores, deve mais do que nunca fortalecer suas capacidades por meio dos recursos humanos dos quais dispõe. Se antes relegados à realização de atividades repetitivas e rotineiras, na era da informação e do conhecimento os profissionais se tornam protagonistas por posicionarem suas competências a serviço das firmas nas quais atuam e influenciarem diretamente seu desempenho com os resultados de suas ações. Cabe às organizações estimular e canalizar tais competências mediante programas de treinamento e desenvolvimento e práticas de fortalecimento de cultura organizacional voltada para o intraempreendedorismo e a inovação, sob pena de perderem relevância em uma

arena competitiva global. Muitas organizações vêm trabalhando nesse sentido, seja com programas de inovação sistemática, envolvimento com *start-ups* ou redes de relacionamento com competidores e fornecedores.

Com base no discutido neste estudo de caso, como sugestões de pesquisas e ampliação desta investigação, sugerem-se:

- a) Pesquisas qualitativas com os mesmos construtos e objetivos, mas com análise de empresas de outros setores além do da mineração;
- b) pesquisas qualitativas com os mesmos construtos e objetivos envolvendo diferentes empresas do setor de mineração;
- c) pesquisas quantitativas com instrumento de coleta de dados fechado com os mesmos construtos e objetivos, mas com análise de diferentes empresas envolvendo as áreas de TI;
- d) pesquisas qualitativas que correlacionem os construtos empreendedorismo corporativo, competências empreendedoras e inovação com o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, G. L.; LAMONT, B. T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 2, p. 142–154, 2003.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001.
- AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. *Enterprise Directorate-General*, v. 47, n. 14, p. 73, 2003.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo : Conceitos e Definições. v. 1, n. 1, p. 25–38, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3ª reimpr. ed. São Paulo: 70, Edições, 2016.
- BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 811–822, 2014.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual pratico*. 2a. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.
- BENITEZ-AMADO, J.; LLORENS-MONTES, F. J.; NIEVES PEREZ-AROSTEGUI, M. Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 4, p. 550–566, 27 abr. 2010.
- BIRD, B. Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. 1. ed. [S.l.]: JAI Press Inc, 1995. v. 2. p. 51–72.
- CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 18, n. 3, p. 77–89, 5 abr. 1994.
- CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, v. 7, n. 3, p. 223–236, 1 maio 1992.
- CHEN, Y. *et al.* IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information and Management*, v. 52, n. 6, p. 643–657, 2015.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, p. 7–25, 1991.
- DE ARAUJO AMARO, R. *et al.* Implicações Das Concepções De Empreender Para O Desenvolvimento Da Competência Empreendedora Implications of the Conceptions of Enterprise for Entrepreneurial Competence Development. v. 6975, n. online, p. 1517–8900, 2013.

- DEMO, P. Pesquisa social. *Serviço Social & Realidade*, v. 17, n. 1, p. 11–36, 2008.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luíza*. [S.l.: s.n.], 2006.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo Corporativo: Como ser Empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa*. 3a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios*. 1a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. *Harvard business review*, v. 76, n. 6, p. 149–157, 1998.
- ESEN, MURAT; ŞEKERDİL, R. THE EFFECTS OF INTRAPRENEURSHIP ON SOCIAL INNOVATION: A RESEARCH IN İZMİR. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, v. 7, n. 1/2, p. p13- 30. 18p, 2017.
- FERRAS, R. P. R. *et al.* Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 2, p. 31–66, 6 jun. 2018.
- FIGUEREDO, N. *Método e metodologia na pesquisa científica*. 3a ed ed. São Caetano do Sul,SP: [s.n.], 2008. v. 1.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 63–71, set. 1991.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001.
- FONSECA, K. N. A Relação da Inovação, do Empreendedorismo Corporativo e da Gestão do Conhecimento com o Desempenho Organizacional sob a Perspectiva dos Empreendedores das Startups de Tecnologia da Informação. *Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*. [S.l.]: Belo Horizonte, 2017. v. 5. .
- FUMEC. *Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC*. Disponível em: <<http://ppg.fumec.br/sigc/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. [S.l.: s.n.], 2008. v. 264.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil: 2016. *Global Entrepreneurship Monitor*, v. 15, n. 22, p. 208, 2017.
- GLOET, M.; TERZIOVSKI, M. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 15, n. 5, p. 402–409, jul. 2004.
- HARKEMA, S. J. M. A complex adaptive perspective on learning within innovation

- projects. *In Proceedings of the 4th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities.*, v. 10, n. 6, p. 1–20, dez. 2003.
- HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. [S.l.]: Saraiva, 2006.
- HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. *Entrepreneurship*. [S.l: s.n.], 2016.
- HOOD, J. N.; YOUNG, J. E. Entrepreneurs Development: a Survey of Top Executives. *Journal of Business Venturing*, v. 8, p. 115–135, 1993.
- JUNG, C. G. *Tipos Psicológicos*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1991.
- KRUEGER, N. F. *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*. [S.l.]: Routledge, 2002. v. 1.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. [S.l: s.n.], 2003.
- LENZI, F. C. *et al.* Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil. *Revista de Administração da Unimep*, v. 13, n. 2, p. 117–141, 29 ago. 2015.
- LERNER, M.; ALMOR, T. Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, v. 40, n. 2, p. 109–125, 1 abr. 2002.
- LIKERT, R. Technique for The Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. [S.l: s.n.], 1932. .
- LINDER, S.; BOTHELLO, J. Antecedents to Autonomous Strategic Action: What About Decline? *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 62, n. 2, p. 226–236, maio 2015.
- LUCAS, H. C.; GOH, J. M. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 46–55, 2009.
- LUNARDI, G.; BECKER, J.; MAÇADA, A. Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de TI no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *XXXIII Encontro ANPAD*, p. 1–16, 2009.
- MAN, T. W. .; LAU, T.; CHAN, K. . The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 2, p. 123–142, 2002.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial Competencies of Sme. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235–254, 2000a.
- 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. 08, n. 03, p. 235–254, 21 set. 2000b.

- MARCHIORI, D. M. *et al.* INTRAEMPREENDEDORISMO, CORPORATE VENTURE E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: distinção dos conceitos, evolução e fronteiras da pesquisa científica. *XL Encontro da ANPAD - EnANPAD 2016*, n. 1997, p. 1–18, 2016.
- MARVEL, M. R. *et al.* Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 31, n. 5, p. 753–768, set. 2007.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.
- MCCLELLAND, DAVID C. Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3, p. 219–233, 1987.
- MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. [S.l.: s.n.], 2011. p. 61–77.
- MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 16, n. 2, p. 92–111, 2010.
- OECD. *Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica*. [S.l.: s.n.], 1997.
- PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. [S.l.]: Harper & Row, 1985.
- PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, ISSN 1367-3270A1 - Qualis, v. 11, n. 4, p. 20–29, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79–91, 1990.
- PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. [S.l.: s.n.], 2013.
- RAUCH, A. *et al.* Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence. *The Arthur M. Blank center for Entrepreneurship at Babson College*, n. 1983, p. 1–8, 2005.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. n. January 2005, 2004.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 3, p. 450–467, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. [S.l.: s.n.], 1934. v. 46.

- SENGE, P. M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. [S.l.]: Doubleday/Currency, 1993.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, S. J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, p. 83–103, 2007.
- SOMOGYI, E. K.; GALLIERS, R. Information technology in business: from data processing to strategic information systems. *Strategic Information Management*. [S.l: s.n.], 2003. p. 4–26.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, v. 11, p. 155–170, 2007.
- TAMER CAVUSGIL, S.; CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing International Journal of Manpower Journal of Knowledge Management Iss Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 4, p. 315–332, fev. 2007.
- YIN, R. K. *Case Study Research . Design and Methods*. SAGE Publications. [S.l: s.n.], 2003
- ZAHRA, S. A.; NIELSEN, A. P.; BOGNER, W. C. Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 169–189, 1999.
- ZARIFIAN, P. Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique. p. 229, 1999.
- ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 11, n. 1, p. 25–41, fev. 2005.

APÊNDICES

Apêndice A - Lista de competências empreendedoras consolidada a partir de Dornelas (2015) e Mitchelmore e Rowley (2010)

Competência	Grupo	Aplica-se ao Intraempreendedor	Comum no Empreendedor
Aborda erros de forma política	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Autocontrole	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Capacidade de tomada de decisão	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Competências analíticas	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Competências conceituais	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Competências de comprometimento	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Competências de organização	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Comunicação escrita	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Comunicação oral	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Foco no desempenho e na liberdade	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Habilidade de fechar acordos	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Habilidade mental para coordenar atividades	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Habilidade para gerenciar clientes	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Habilidades de negociação	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Habilidades de resolução de problemas	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Habilidades interpessoais	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Motivação	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Raciocínio lógico	Conceituais e Relacionamento	Sim	Tradicional
Serve a si, aos clientes e aos superiores	Conceituais e Relacionamento	Sim	Corporativo
Geração de ideias	Empreendedoras	Sim	Tradicional
Reconhecer e planejar o aproveitamento de oportunidades	Empreendedoras	Sim	Tradicional
Reconhecimento e aproveitamento de oportunidades	Empreendedoras	Sim	Corporativo
Disposição moderada para riscos	Empreendedoras	Sim	Corporativo
Identificação e definição de um nicho de mercado viável	Empreendedoras	Sim	Tradicional

Desenvolvimento de produtos e serviços apropriados para os clientes no nicho de mercado	Empreendedoras	Sim	Tradicional
Monitoramento de mercado	Empreendedoras	Sim	Tradicional
Formular estratégias para aproveitar oportunidades	Empreendedoras	Sim	Tradicional
Foco interno ou externo	Empreendedoras	Sim	Corporativo
Estabelecimento de metas	Gerenciais	Sim	Corporativo
Habilidade técnica	Gerenciais	Sim	Corporativo
Uso de pesquisas de mercado	Gerenciais	Sim	Corporativo
Desenvolvimento de um sistema de gestão para garantir o funcionamento da organização a longo prazo	Gerenciais	Não	Tradicional
Habilidades técnicas, em marketing, relativas à indústria onde atua	Gerenciais	Sim	Tradicional
Habilidade para implementar estratégias (desenvolver programas, orçamentos, procedimentos, avaliar desempenho)	Gerenciais	Sim	Tradicional
Conhecimento do mercado	Gerenciais	Sim	Tradicional
Preparação de planos de negócio	Gerenciais	Sim	Tradicional
Habilidades para definir objetivos	Gerenciais	Sim	Tradicional
Capacidade de gestão	Gerenciais	Sim	Tradicional
Aquisição e desenvolvimento de recursos requeridos para operar a firma	Gerenciais	Não	Tradicional
Habilidades operacionais do negócio	Gerenciais	Não	Tradicional
Envolvimento prévio com <i>startups</i>	Gerenciais	Não	Tradicional
Experiência gerencial	Gerenciais	Sim	Tradicional
Familiaridade com a indústria na qual está inserido	Gerenciais	Não	Tradicional
Habilidades de gestão financeira e orçamentária	Gerenciais	Sim	Tradicional
Experiência profissional prévia	Gerenciais	Sim	Tradicional
Estilo de gestão	Gerenciais	Sim	Tradicional
Desenvolvimento de cultura organizacional para nortear os objetivos do negócio	Relações Humanas	Não	Tradicional
Capacidade de delegar	Relações Humanas	Sim	Tradicional
Habilidade para motivar funcionários e times	Relações Humanas	Sim	Tradicional
Competência para contratar funcionários	Relações Humanas	Não	Tradicional
Competência de se relacionar com outros	Relações Humanas	Sim	Tradicional
Liderança	Relações Humanas	Sim	Tradicional
Persuasão	Relações Humanas	Sim	Corporativo
Influência	Relações Humanas	Sim	Corporativo

Apêndice B - Questionário preliminar de percepção do indivíduo em relação às competências empreendedoras

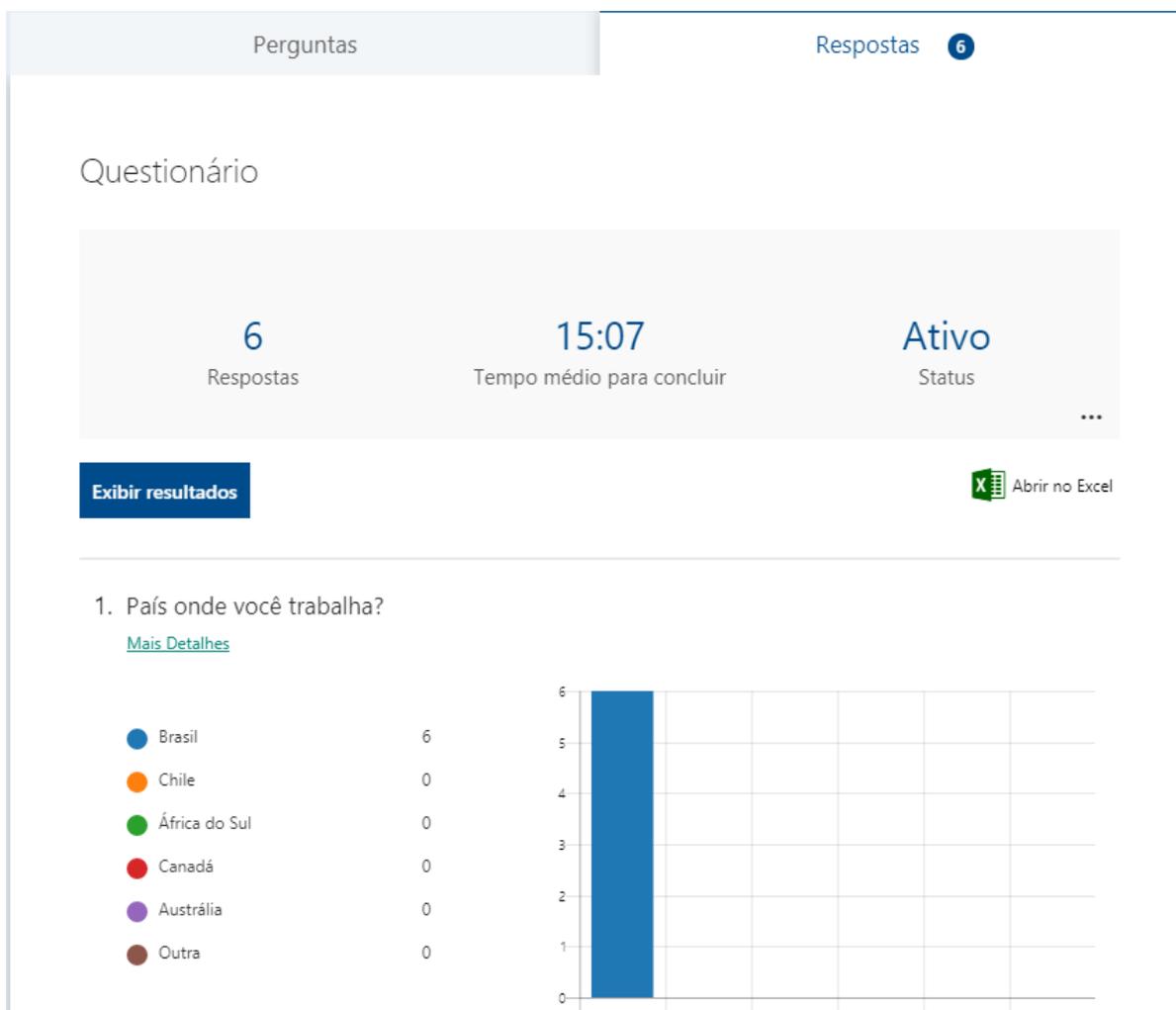
Nº da Questão	Grupo de Competências relacionadas	Competências relacionadas (Código Competência)	Pergunta	Escala
Caracterização do sujeito de pesquisa.				
1	Não se aplica	Não se aplica	País onde você trabalha?	Brasil Chile África do Sul Canadá Austrália Outro: _____
2	Não se aplica	Não se aplica	Sua faixa etária.	Até 29 anos Entre 30 e 39 anos Entre 40 e 49 50 ou mais anos
3	Não se aplica	Não se aplica	Seu sexo.	Masculino Feminino
4	Não se aplica	Não se aplica	Sua função na organização.	Analista Especialista Coordenador Gerente Diretor Consultor de emp contratada
5	Não se aplica	Não se aplica	Tempo em anos na empresa (considerar diferentes setores se aplicável)?	0 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos 11 a 20 anos > 20 anos
6	Não se aplica	Não se aplica	Tempo de experiência trabalhando para empresas de mineração?	0 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos 11 a 20 anos > 20 anos
7	Não se aplica	Não se aplica	Tempo de experiência em tecnologia da informação (considerar outras empresas)?	0 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos 11 a 20 anos > 20 anos
8	Não se aplica	Não se aplica	Grau de escolaridade?	Ensino superior incompleto Ensino superior completo Pós-graduação ou MBA completo Mestrado Completo Doutorado Completo
9	Proximidade e com o empreendedorismo	Não se aplica	Possui experiência prévia como empreendedor (fundador da própria empresa)?	Sim Não

10	Proximidad e com o empreendedorismo	Não se aplica	Possui algum parente ou amigo próximo que seja atualmente empreendedor?	Sim Não
As perguntas a seguir dizem respeito às suas atitudes em relação ao seu trabalho na Empresa de Mineração, no âmbito da área de aplicações corporativas. Para responder as questões a seguir, considere a sua atuação nas atividades de projetos, iniciativas ou atividades de rotina que você desempenhe na organização.				
11	Empreendedorismo	Reconhecimento e avaliação de oportunidades (T.E5) Reconhecimento e aproveitamento de oportunidades (C.E7)	Busco voluntariamente identificar oportunidades de contribuir com a empresa ou departamento através de melhorias em sistemas/soluções ou processos?	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
12	Empreendedorismo	Reconhecimento e avaliação de oportunidades (T.E5) Reconhecimento e aproveitamento de oportunidades (C.E7)	Tenho iniciativa e sou proativo na elaboração de inovações (sistema/processo ou melhoria) mesmo para as quais não fui propriamente designado.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
13	Empreendedorismo	Geração de ideias (T.E3)	Frequentemente dialogo com superiores, colegas e clientes com o objetivo de gerar ideias ou propor soluções para necessidades da empresa/área na qual atuo.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
14	Empreendedorismo	Disposição moderada para riscos (C.E9) Geração de ideias (T.E3)	Acredito em minhas próprias ideias, assumo o risco e trabalho em seu desenvolvimento com o intuito de oferecer soluções para as necessidades da empresa/departamento, mesmo que isso implique trabalhar horas extras ou o risco de que minhas contribuições não sejam totalmente aceitas.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
15	Gerenciais	Preparação de planos de negócio (T.G13); Habilidade para implementar estratégias (desenvolver programas, orçamentos, procedimentos, avaliar desempenho) (T.G11);	Em face dos projetos, problemas ou iniciativas, elaboro planos de ação e faço sua efetiva gestão no controle de prazos, ações e orçamentos, garantindo que as soluções sejam disponibilizadas conforme as expectativas das partes interessadas?	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente

16	Gerenciais	Estabelecimento de metas (C.G16); Habilidades para definir objetivos (T.G14).	Defino objetivos e metas em relação aos meus projetos e sou diligente no acompanhamento destas, tomando ações corretivas se necessário.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
17	Gerenciais	Uso de pesquisas de mercado (C.G18); Conhecimento do mercado (T.G12); Habilidade técnica (C.G17);	Busco conhecimentos e informações de mercado (nas redes de contatos, <i>whitepapers</i> , <i>sites</i> e artigos) para me antecipar e estar preparado para projetos, iniciativas ou sistemas com os quais trabalho.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
18	Gerenciais	Estilo de gestão (T.G9); Capacidade de gestão (T.G15).	Controlo e gerencio de forma eficiente o meu trabalho, bem como o trabalho da minha equipe, recursos subordinados ou times de iniciativa/projetos que lidero, garantindo que eventuais impedimentos ao objetivo das iniciativas sejam removidos, permitindo a efetiva conclusão da tarefa.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
19	Conceituais e Relacionamento	Competências de comprometimento (T.C12); Motivação (C.C13); Autocontrole (C.C14).	Possuo confiança e comprometimento para assumir responsabilidades mesmo quando estas abordam assuntos com os quais não possuo muita familiaridade (um novo sistema, processo ou função).	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
20	Conceituais e Relacionamento	Aborda erros de forma política (C.C16); Capacidade de tomada de decisão (T.C8); Motivação (C.C13); Foco no desempenho e na liberdade (C.C15).	Possuo iniciativa e não tenho receio de tentar ideias novas, compreendendo que o erro, no desenvolvimento destas ideias e projetos, faz parte do processo de aprendizagem e que sempre tenho a oportunidade de tentar de novo com novos aprendizados.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
21	Conceituais e Relacionamento	Competências analíticas (T.C9); Habilidades interpessoais (T.C3); Habilidades de resolução de problemas (C.C18);	Procuru solucionar problemas a partir da análise de informações próprias e de partes interessadas. Procuru definir critérios claros para a avaliação de diferentes opções antes de escolher aquela solução mais adequada. Discuto minhas descobertas com meus colegas e não me preocupo em ser o dono da solução, desde que o problema seja resolvido.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente

22	Conceituais e Relacionamento	Habilidade para gerenciar clientes (T.C4); Habilidades de negociação (C.C19); Habilidade de fechar acordos (T.C11); Habilidades de resolução de problemas (C.C18);	Sou capaz de lidar com as críticas e com insatisfações das partes interessadas (no contexto de um projeto ou serviço) e detenho capacidades para argumentar diante dos problemas e negociar ações no sentido de resolvê-los.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
23	Qualidade do Questionário	Não se aplica	Quanto à qualidade do questionário, considero que... as questões colocadas neste questionário estão claras e objetivas	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
24	Qualidade do Questionário	Não se aplica	Senti facilidade em compreender e responder às perguntas deste questionário.	Concordo totalmente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo Discordo totalmente
25	Qualidade do Questionário	Não se aplica	Utilize este espaço para fornecer quaisquer comentários que possam contribuir para o enriquecimento do questionário.	Pergunta aberta

Apêndice C - Resultados do questionário aplicado (em Português)



2. Sua nacionalidade

[Mais Detalhes](#)

● Brasileira	6
● Chilena	0
● Sul Africana	0
● Canadense	0
● Australiana	0
● Outra	0



3. Faixa etária

[Mais Detalhes](#)

● Entre 20 e 29 anos	0
● Entre 30 e 39 anos	3
● Entre 40 e 49 anos	3
● Mais de 50 anos	0



4. Seu sexo

[Mais Detalhes](#)

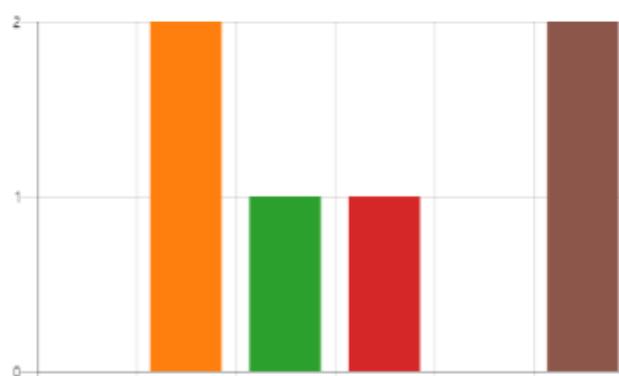
● Masculino	6
● Feminino	0



5. Sua função na organização (Enterprise Applications)

[Mais Detalhes](#)

● Analista	0
● Especialista	2
● Coordenador	1
● Gerente	1
● Diretor	0
● Consultor de Empresa Contrat...	2



6. Tempo de empresa

[Mais Detalhes](#)

● 0 a 3 anos	0
● 4 a 6 anos	6
● 7 a 10 anos	0
● 11 a 20 anos	0
● Superior a 20 anos	0



7. Tempo de experiência atuando na indústria de mineração

[Mais Detalhes](#)

● 0 a 3 anos	1
● 4 a 6 anos	3
● 7 a 10 anos	0
● 11 a 20 anos	2
● Superior a 20 anos	0



8. Tempo de experiência em departamentos de Tecnologia da Informação

[Mais Detalhes](#)

● 0 a 3 anos	0
● 4 a 6 anos	1
● 7 a 10 anos	0
● 11 a 20 anos	3
● Superior a 20 anos	2



9. Grau de escolaridade?

[Mais Detalhes](#)

● Ensino Superior Incompleto	0
● Ensino Superior Completo	2
● Pós-Graduação Completa ou ...	4
● Mestrado Completo	0
● Doutorado Completo	0



10. Possui experiência prévia como empreendedor (fundador da própria empresa)?

[Mais Detalhes](#)

● Sim	3
● Não	3



11. Possui algum parente ou amigo próximo que seja atualmente empreendedor?

[Mais Detalhes](#)

● Sim	6
● Não	0



12. As perguntas a seguir dizem respeito às suas atitudes em relação ao seu trabalho na [redacted], no âmbito da área de IM Enterprise Applications. Para responder as questões a seguir, considere a sua atuação nas atividades de projetos, iniciativas ou atividades de rotina que você desempenhe na organização.

[Mais Detalhes](#)



13. As perguntas a seguir dizem respeito às suas atitudes em relação ao seu trabalho na [redacted], no âmbito da área de IM Enterprise Applications. Para responder as questões a seguir, considere a sua atuação nas atividades de projetos, iniciativas ou atividades de rotina que você desempenhe na organização.

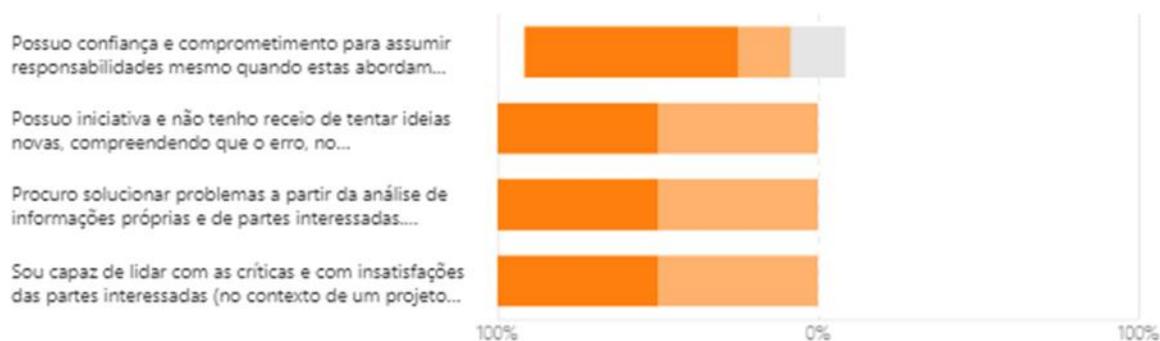
[Mais Detalhes](#)



14. As perguntas a seguir dizem respeito às suas atitudes em relação ao seu trabalho na [redacted], no âmbito da área de IM Enterprise Applications. Para responder as questões a seguir, considere a sua atuação nas atividades de projetos, iniciativas ou atividades de rotina que você desempenhe na organização.

[Mais Detalhes](#)

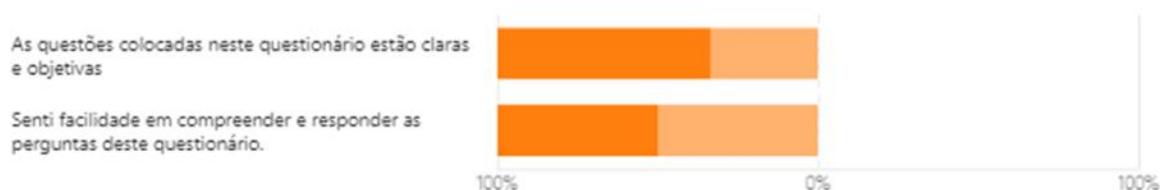
■ Concordo totalmente
 ■ Concordo
 ■ Nem concordo, nem discordo
 ■ Discordo
 ■ Discordo Totalmente



15. Quanto à qualidade deste questionário, considero que....

[Mais Detalhes](#)

■ Concordo totalmente
 ■ Concordo
 ■ Nem concordo, nem discordo
 ■ Discordo
 ■ Discordo totalmente



16. Utilize este espaço para fornecer quaisquer comentários que possam contribuir com o enriquecimento do questionário.

[Mais Detalhes](#)

4
Respostas

Respostas Mais Recentes

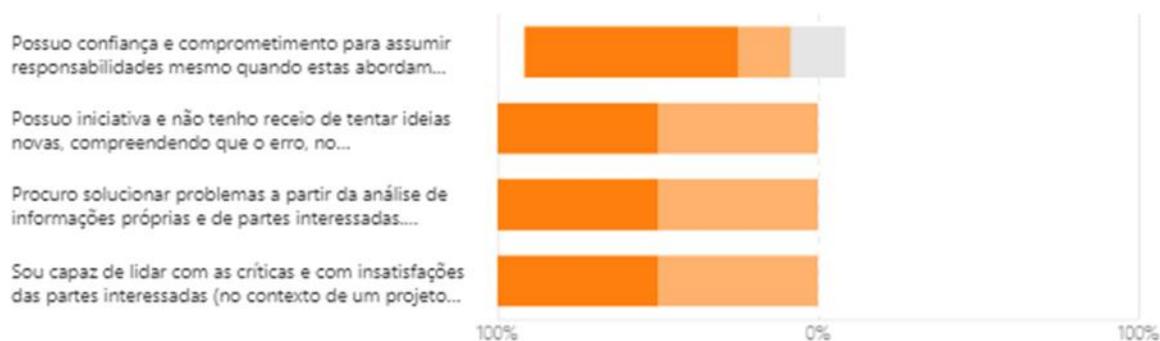
"O questionário é intuitivo e de fácil entendimento que acredito atingi...

" Normalmente o Discordo Totalmente esta a esquerda e o Concordo ...

14. As perguntas a seguir dizem respeito às suas atitudes em relação ao seu trabalho na [redacted], no âmbito da área de IM Enterprise Applications. Para responder as questões a seguir, considere a sua atuação nas atividades de projetos, iniciativas ou atividades de rotina que você desempenhe na organização.

[Mais Detalhes](#)

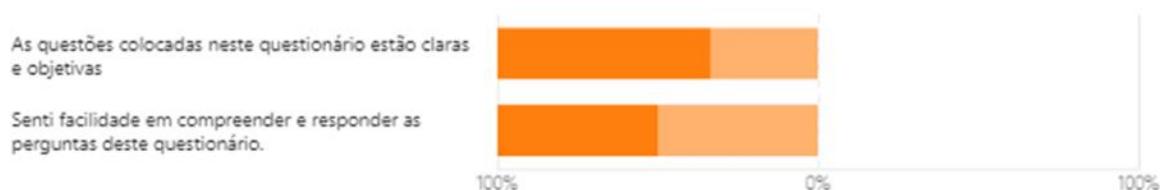
■ Concordo totalmente ■ Concordo ■ Nem concordo, nem discordo ■ Discordo ■ Discordo Totalmente



15. Quanto à qualidade deste questionário, considero que....

[Mais Detalhes](#)

■ Concordo totalmente ■ Concordo ■ Nem concordo, nem discordo ■ Discordo ■ Discordo totalmente



16. Utilize este espaço para fornecer quaisquer comentários que possam contribuir com o enriquecimento do questionário.

[Mais Detalhes](#)

4
Respostas

Respostas Mais Recentes

"O questionário é intuitivo e de fácil entendimento que acredito atingi...

" Normalmente o Discordo Totalmente esta a esquerda e o Concordo ...

Apêndice D - Roteiro de entrevistas

Universidade FUMEC

Faculdade de Ciências Empresariais (FACE)

Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento

Seção 1 – Informações do entrevistado

Nome do Entrevistado: _____

Gênero: () Masculino () Feminino

Faixa Etária:

- Até 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49
- 50 ou mais anos

Maior Titulação:

- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação ou MBA Completo
- Mestrado Completo
- Doutorado Completo

Cargo na Organização:

- Analista
- Especialista
- Coordenador
- Gerente
- Diretor
- Consultor ou Prestador de Serviços

Nacionalidade: _____

Tempo que atua na organização: _____ anos.

Considera-se empreendedor: () Sim () Não.

Considera-se inovador: () Sim () Não.

Possui experiência como gestor ou criador de própria empresa: () Sim () Não.

Exerce cargo de liderança (tendo subordinados diretos): () Sim () Não.

Roteiro de Entrevistas I:

Seção 2 – Competências Conceituais e de Relacionamento

Competência	Pergunta
Comprometimento	Você se considera um profissional comprometido com a organização e com suas ideias. Descreva situações profissionais na organização nas quais você apresentou comprometimento e obteve bons resultados.
Motivação	Descreva o seu processo de motivação em relação a um projeto ou iniciativa sabidamente desafiadora. O que o move em relação à execução desse tipo de atividades na área de TI?
Competências analíticas; capacidade de tomada de decisão; autocontrole; raciocínio lógico.	Descreva o seu processo de análise e tomada de decisão quando confrontado com projetos ou atividades não rotineiras no escopo da área de aplicações corporativas.
Habilidades de resolução de problemas; Comunicação oral.	Descreva o seu processo de geração de ideias para problemas ou necessidades dos projetos da área. Você se sente à vontade para expor suas ideias mesmo quando entende que as opiniões das partes interessadas podem ser contrárias? Cite situações.
Foco no desempenho e na liberdade	Que aspectos do trabalho você considera mais importantes: ser reconhecido por pares e superiores pela execução de um trabalho bem feito ou a sensação de ter liberdade para criar e executar os projetos e atividades sob sua responsabilidade? Dê exemplos.

Seção 4 – Gerenciais

Competência	Pergunta
Estabelecimento de metas; Habilidades para definir objetivos; Capacidade de gestão; Estilo de gestão.	Em relação ao seu trabalho na área de TI, você se sente mais motivado na realização de atividades rotineiras e previsíveis ou na atuação em projetos ou em atividades em que precisa “descobrir como fazer” o que precisa ser feito? Descreva o seu processo para definir a sequências de atividades em um projeto no qual tenha atuado.
Habilidade técnica; Habilidades técnica, em marketing, relativas à indústria onde atua; Habilidades operacionais do negócio;	Descreva exemplos de projetos ou iniciativas no(s) qual(ais) tenha atuado além do que era esperado. Por que você decidiu ir além dos limites da sua função neste projeto? Que sacrifícios este projeto exigiu em relação ao restante do seu trabalho?
Uso de pesquisas de mercado; Conhecimento do mercado.	Você já necessitou buscar informações de mercado para resolver necessidades da organização? Descreva situações onde isso tenha ocorrido. A que recursos você recorreu?

Seção 5 – Competências de relações humanas

Competência	Pergunta
Liderança; Persuasão; Influência;	Você acredita possuir capacidades de liderança. Descreva situações nas quais assumiu a liderança em projetos ou iniciativas e foi bem-sucedido. Que dificuldades sentiu?
Competência de se relacionar com outros;	Em relação ao relacionamento com pares, subordinados e superiores, o que você acredita ser primordial para o sucesso do trabalho em equipe? Descreva.
Persuasão	Que dificuldades você enfrenta para convencer seus superiores ou clientes a respeito de um investimento ou recurso para um projeto iniciativa da organização? Descreva exemplos nos quais você conseguiu convencer a liderança a disponibilizar os recursos que você necessitava.

Seção 7 – Competências empreendedoras

Competência	Pergunta
Geração de ideias	Que dificuldades você encontra na implementação de suas ideias na organização? Como supera essas dificuldades? Descreva.
Reconhecer e planejar o aproveitamento de oportunidades; Reconhecimento e Aproveitamento de Oportunidades; Disposição Moderada para Riscos.	Você costuma identificar e propor melhorias para o seu departamento? Descreva o seu processo de observação e solução destes problemas.
Reconhecimento e Aproveitamento de Oportunidades	Você costuma investir tempo na execução de atividades que possam render melhorias para o seu trabalho ou departamento? Descreva exemplos de iniciativas próprias nas quais você trabalhou e que considera melhorias para si ou para a organização?
Reconhecer e planejar o aproveitamento de oportunidades.	Como você reage diante da escassez de recursos ou orçamento para a execução de projetos ou iniciativas do seu interesse? Descreva.

Seção 8 – Inovação

Foco	Pergunta
Inovação	Qual o impacto da inovação para o seu trabalho ou para o departamento? Descreva inovações adotadas e sua percepção.
Inovação	Você procura aplicar inovações nos projetos ou processos nos quais atua? Descreva o uso de inovações adotadas e os resultados obtidos.
Empreendedorismo; Inovação.	Você se considera uma pessoa dotada de “espírito empreendedor”? Descreva a influência dessa característica na busca por inovações no seu dia a dia.
Empreendedorismo; Inovação.	(Caso responda a P3 como “sim”). Descreva a influência dessa característica no seu trabalho e desempenho de forma geral.

Apêndice E - Caracterização das unidades de análise respondentes do questionário

ID	País	Faixa etária	Gênero	Função na organização	Anos na organização	Maior grau de escolaridade	Anos de experiência em TI	Experiência prévia como empreendedor	Parente próximo empreendedor
R1	África do Sul	50 anos ou mais	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	10 a 20 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Sim	Sim
R2	Austrália	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Gerente	10 a 20 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Não	Sim
R3	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	10 a 20 anos	Ensino Médio Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R4	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Gerente	Até 3 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R5	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Especialista	Superior a 20 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Não	Sim
R6	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Gerente	3 a 6 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Não	Sim
R7	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Gerente	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R8	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	10 a 20 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R9	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R10	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Especialista	10 a 20 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	6 a 10 anos	Sim	Sim
R11	Chile	50 anos ou mais	Masculino	Gerente	6 a 10 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Sim	Sim
R12	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	Até 3 anos	Não	Sim
R13	Chile	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Analista	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	3 a 6 anos	Não	Sim
R14	Brasil	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Analista	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Não	Sim
R15	Brasil	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	3 a 6 anos	Não	Sim

R16	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Feminino	Especialista	3 a 6 anos	Ensino Médio Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R17	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	3 a 6 anos	Ensino Médio Completo	11 a 20 anos	Sim	Não
R18	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Feminino	Gerente	3 a 6 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Não	Sim
R19	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	10 a 20 anos	Ensino Superior Completo	6 a 10 anos	Não	Não
R20	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	6 a 10 anos	Não	Não
R21	África do Sul	Entre 26 e 29 anos	Feminino	Analista	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	Até 3 anos	Não	Não
R22	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Gerente	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Não	Sim
R23	Brasil	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Analista	Até 3 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	11 a 20 anos	Não	Sim
R24	Brasil	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	11 a 20 anos	Não	Sim
R25	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Especialista	6 a 10 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R26	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Feminino	Gerente	10 a 20 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R27	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	3 a 6 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Não	Sim
R28	África do Sul	50 anos ou mais	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	6 a 10 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Não	Sim
R29	Chile	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Gerente	3 a 6 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R30	Brasil	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Analista	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	6 a 10 anos	Não	Sim
R31	Brasil	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Coordenador	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R32	Brasil	50 anos ou mais	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Sim	Sim

R33	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Sim	Sim
R34	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Analista	Superior a 20 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Não	Sim
R35	África do Sul	50 anos ou mais	Feminino	Especialista	Superior a 20 anos	Ensino Médio Completo	3 a 6 anos	Não	Não
R36	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	Até 3 anos	Não	Sim
R37	África do Sul	Entre 26 e 29 anos	Feminino	Especialista	Até 3 anos	Ensino Superior Completo	3 a 6 anos	Não	Sim
R38	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Masculino	Especialista	6 a 10 anos	Ensino Superior Completo	11 a 20 anos	Não	Sim
R39	Chile	50 anos ou mais	Masculino	Especialista	Superior a 20 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Não	Não
R40	Brasil	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Sim	Sim
R41	África do Sul	Entre 40 e 49 anos	Feminino	Colaborador terceirizado/ Consultor	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	3 a 6 anos	Não	Não
R42	África do Sul	Entre 30 e 39 anos	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	Até 3 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	11 a 20 anos	Sim	Sim
R43	África do Sul	50 anos ou mais	Masculino	Colaborador terceirizado/ Consultor	6 a 10 anos	Ensino Superior Completo	Superior a 20 anos	Não	Não
R44	África do Sul	50 anos ou mais	Masculino	Especialista	3 a 6 anos	Pós-Graduação ou MBA Completo	Superior a 20 anos	Sim	Sim

Apêndice F - Pontuação dos respondentes no questionário quantitativo

Respondente	Pontuação Competências de Oportunidade	Pontuação Competências Gerenciais	Pontuação Competências Conceituais	Pontuação Competências de Relações Humanas	Total
R11	20	19	19	20	78
R22	18	19	20	20	77
R33	19	19	18	19	75
R40	19	17	19	19	74
R41	17	18	19	20	74
R1	18	16	19	20	73
R2	18	18	17	20	73
R42	20	19	18	16	73
R43	19	20	18	16	73
R44	19	20	18	16	73
R3	18	17	18	19	72
R4	18	17	17	20	72
R5	17	18	18	19	72
R6	19	17	18	17	71
R7	18	16	18	18	70
R8	17	17	18	18	70
R9	16	19	16	19	70
R10	16	18	18	17	69
R12	17	17	18	16	68
R13	17	15	18	18	68
R14	16	15	18	19	68
R15	15	16	18	19	68
R16	17	16	16	17	66

R17	16	18	15	17	66
R18	15	15	18	18	66
R19	18	17	14	15	64
R20	16	16	16	16	64
R21	16	16	16	16	64
R23	16	16	16	16	64
R24	16	16	16	16	64
R25	17	16	16	14	63
R26	15	16	16	16	63
R27	15	16	16	16	63
R28	15	16	16	16	63
R29	16	16	16	14	62
R30	18	15	18	10	61
R31	17	16	12	15	60
R32	15	19	13	13	60
R34	14	14	16	16	60
R35	14	14	15	15	58
R36	16	15	12	14	57
R37	14	13	15	15	57
R38	14	15	10	14	53
R39	12	12	14	15	53

APÊNDICE G - Quadros de unidades de registro da análise das respostas por grupo de competência

Grupo de Competências: Competências Gerenciais

Questão 3: Descreva o seu processo de organização para gerenciar um projeto ou atividade dentro do seu escopo de atuação na área de aplicações corporativas.

Entrevista	Unidade de Contexto	Unidades de Registro
E1	<p>[...] a primeira coisa que eu tento na hora que me é passado o projeto, eu tento buscar pessoas que conhecem daquilo. Se eu não conseguir num primeiro momento, eu vou buscar com companheiros, para saber: "quem são pessoas que podem me orientar?". Então a primeira coisa que eu faço é entender o problema, a minha maneira de trabalhar funciona assim. Depois que eu entendo o problema, eu gosto de estudar o problema. Muitas vezes tem que ser rápido, muitas vezes não dá para dedicar muito tempo, mas eu gosto de estudar. Por exemplo, eu gerenciei um projeto para revisão de acesso aqui na [empresa]. A primeira coisa que eu perguntei: "quem que é hoje faz? Quem que hoje operacionaliza?" "É fulano". [...] sentei com o fulano: "Fulano, como é que é o processo? O que que é bom no processo? [...] isso funciona bem. O que que é ruim? Quem que são os seus usuários? [...] é Fulano. Ah... podemos fazer reunião com os usuários?" [...] eu já me programei para fazer reunião com os usuários. Depois eu fui pra internet pesquisar: gestão de acesso, padronização de acesso, como é que é feito? Tem ferramenta? Tem ferramenta no mercado? [...] a ferramenta é cara ou barata? Dá para desenvolver dentro de casa? Depois que eu me inteiro do problema, ou seja, que eu começo a ter um linguajar pelo menos parecido das pessoas que operacionalizam o processo, para não ser o asno da história, aí entra um pouquinho da técnica do gerenciamento de projetos para você estruturar o que tem que fazer e eu começo a executar essas atividades e dividido meu tempo da seguinte forma: eu sei que eu tenho que ter um tempo da minha semana dedicado à gestão pura e simplesmente do projeto. Gestão - não é gestão técnica do projeto, ou seja, atualizar cronograma, controle de custos, atualizar documentação PMO do projeto e eu dedico o resto da semana a uma grande parte para execução e aí vai desde: primeiro ponto - sempre reunião com os usuários, <i>key users</i>, quem entende daquilo, para amadurecer mais e mais e tratar de atividades de negócio. E esse é mais ou menos o <i>modus operandi</i> que eu trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto (2); • buscar pessoas que conhecem, buscar companheiros, buscar quem operacionaliza, usuário, reunião com usuário (2), ter linguajar das pessoas, <i>key-users</i>, quem entende; • entender problema (2), estudar, inteirar do problema, amadurecer; • maneira de trabalhar, <i>modus operandi</i>; • gerenciei projeto, técnica de gerenciamento de projetos, estruturar, executar (2), gestão, atualizar cronograma, controle de custos, atualizar documentação, tratar atividades; • processo (2); • pesquisar na internet; • ferramenta.

E2	<p>[...] há períodos diferentes dentro da alocação e na minha experiência com a [empresa]. Houve períodos diferentes, mas, basicamente, houve períodos onde havia projetos e onde já há um cronograma e uma série de atividades que estão predefinidas. Uma série de atividades predefinidas. Portanto, [...] existe possivelmente [...] um gerente coordenando as diferentes atividades, e neste caso, alguém dificilmente poderia chegar e definir quando e como fazer as atividades. [...] esta forma de se trabalhar é diferente quando se está fazendo suporte e é diferente porque já existe uma ideia ou conceito e o grande problema – pelo menos para mim, onde durante toda a minha vida tenho fornecido muito suporte – pois, como gerencio as prioridades e como gerencio a quant(idade), os imprevistos dentro de um todo, em todo o processo, [...] porque significa que você pode chegar e ter um plano de que vai trabalhar em uma determinada quantidade de atividades [...] durante o dia e alguém fazer o seu próprio plano mental. Possivelmente eu sou uma das pessoas que [...] durante o período de [...] tomar uma ducha de manhã chego e faço o planejamento do que irei fazer hoje, com base na [...] quantidade de coisas que tenho. Porém, sou consciente de que muitas vezes o seu planejamento diário, certo, [...] não irá conseguir porque chegam problemas novos, chega um usuário com um inconveniente, então [...] se tem aberto esse planejamento. E como resolver isso? Bom, planejando. Definindo prioridades e essas prioridades são [...] uma das maiores dificuldades, porque o problema é que muitas vezes durante os dias e, sobretudo, quando trabalha com uma comunidade de usuários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação; • projeto: cronograma, atividades (2), atividades predefinidas, já existe ideia, conceito; • coordenação: gerente; • impossibilidade de definir, quando, como, fazer atividades; • forma de trabalhar, trabalhar; • suporte (2); • problema (2), inconveniente; • gerenciar prioridades (3), quantidades (2), imprevistos, plano de atividades; • processo, dentro de um todo, dificuldade; • planejando, plano mental, planejamento (2), planejamento diário, usuário.
E3	<p>[...] é ter certeza de que eu entendi claramente o requisito. Se alguém me pede para algo que eu não conheço muito bem, bom, eu gasto um bom tempo falando com as pessoas para ter certeza que todos possuem uma visão clara do que foi requerido, porque, esta é o ponto mais importante para projetos ou para o tipo de coisa que a gente precisa fazer: que todos entendam o requerimento, mas não apenas eu, também o pessoal para quem você está entregando isso. Eles também precisam entender o que nós estamos propondo e o que eles irão receber, porque, muitas vezes, o problema surge quando o cliente pensa que ele tem uma ideia na cabeça e nós pensamos algo completamente diferente. Nós [...] só precisamos fazer isso da primeira vez e se certificar de que todos possuem clareza sobre isso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Requisito: algo que não conheço, requerido; • entender claramente: ter certeza, falar com pessoas, visão clara, entender o requerimento, entender (2), certificar, clareza; • projeto, o que eles irão receber; • pessoal, cliente; • entregar; • problema; • ideia do cliente, ideia na cabeça.

E4	<p>[...] é um processo bem direto em teoria. Você precisa transformar aquela tarefa que estava no plano em itens mensuráveis, transformar os itens mais importantes em marcos e então atribuir os recursos necessários para eles. Quero dizer, de uma forma simplista, isso é o que nós precisamos fazer e fazemos. Essa é provavelmente a parte fácil para que haja um plano. Mas o desafio é, obviamente, se manter dentro do plano. Minha primeira abordagem é delegar e autorizar as pessoas a fazerem isso e a se manter... você sabe, dentro do plano. Desta forma, eles compram o plano e então você precisa executar o plano de forma que você tente estar envolvido com a mão na massa para trazer aquele plano a realidade e começar a não deixar o plano e os projetos irem para um território perigoso. Fora isso, eu fico feliz em dar orientação para as pessoas (sobre o andamento do trabalho).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo direto; • transformar; • ideia; • itens mensuráveis, marcos; • atribuir recursos, pessoas, orientação, • comprar o plano, plano: projeto, dentro do plano (2), executar, mão na massa, trazer para realidade, não deixar ir para terreno perigoso; • desafio; • abordagem; • delegar, autorizar, envolver.
E5	<p>[...] é muito simples. [...] eu uso a priorização como [...] determinação-chave de onde o meu foco precisa estar. Então, todo dia começa com uma listagem de prioridades. Então, o que é crítico e prioritário para mim hoje? E como eu alinho isso com o resultado que eu preciso ter para hoje. Vamos pegar um bom exemplo atual. Hoje, nós agendamos essa reunião com você hoje. Então, no meu diário, eu estou agora contribuindo para o seu sucesso. Isso forma uma prioridade para mim. E eu sei que tenho uma situação escalada de um projeto que não pode esperar mais um dia, mas eu também sei que eu tenho outras coisas que estão acontecendo no mundo e que necessitam ser feitas de qualquer forma. Então, quando eu começo o meu dia ou minha semana ou o meu mês, eu faço essa lista de prioridades. Então, prioridades... priorização é uma construção-chave do meu dia e como eu irei alcançar esses resultados. E eu faço isso dia sim, dia não. As prioridades mudam, porque o negócio muda, o mundo muda, então, se eu só usar essa ferramenta para denotar naquele momento e o que gera mais resultado naquele momento para mim e para ninguém mais. Isso está alinhado com qual seria o meu resultado a alcançar? [...]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simples; • priorização (2), prioridade (2), foco, lista de prioridade (2), crítico, prioritário, construção chave, prioridades mudam, ferramenta; • resultado (4); • determinação, necessitam ser feitas; • contribuir para o sucesso; • situação escalada; • projeto; • negócio muda, mundo muda.

Apêndice H - Categorização de unidades de registro por grupo de competência

Grupo de Competências: Competências Gerenciais

Questão 3: Descreva o seu processo de organização para gerenciar um projeto ou atividade dentro do seu escopo de atuação na área de aplicações corporativas.

Entrevista	Unidade de Registro Tratada	Frequência	Competência Mapeada
E1	amadurecer	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	atualizar cronograma	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E1	atualizar documentação	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E1	buscar companheiros	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	buscar pessoas que conhecem	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	buscar quem operacionaliza	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	controle de custos	1	GER - Controlar orçamentos e aspectos financeiros [GER11]
E1	entender problema (2)	2	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	estruturar	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E1	estudar	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	executar (2)	2	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E1	tratar atividades	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E1	ferramenta	1	GER - Demonstrar conhecimento técnico em TI, know-how, habilidade, competência [GER4]
E1	gerenciei projeto	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E1	gestão	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E1	inteirar do problema	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	<i>key-users</i> , quem entende	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	maneira de trabalhar	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E1	<i>modus operandi</i>	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E1	pesquisar na internet	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]

E1	processo (2)	2	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E1	projeto (2)	2	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E1	reunião com usuário (2)	2	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E1	técnica de gerenciamento de projetos	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E1	ter linguajar das pessoas	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E2	alocação	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	atividades (2)	2	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E2	atividades predefinidas	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E2	conceito	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E2	coordenação: gerente	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	dificuldade	1	GER - Demonstrar conhecimento técnico em TI, <i>know-how</i> , habilidade, competência [GER4]
E2	fazer atividades	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E2	forma de trabalhar	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E2	gerenciar prioridades (3)	3	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E2	já existe ideia	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E2	planejamento (2)	2	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	planejamento diário	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	planejando	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	plano de atividades	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	plano mental	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	problema (2)	2	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E2	processo	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E2	projeto: cronograma	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E2	suporte (2)	2	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E2	trabalhar	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E3	clareza	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]

E3	cliente	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E3	entender (2)	2	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E3	entender claramente: ter certeza	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E3	entender o requerimento	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E3	entregar	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E3	falar com pessoas	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E3	visão clara	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E3	ideia cabeça	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E3	ideia do cliente	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E3	o que eles irão receber	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E3	pessoal	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E3	problema	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E3	projeto	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E3	requerido	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E3	requisito: algo que não conheço	1	GER - Preparação de planos de negócio para convencer clientes e partes interessadas [GER12]
E4	abordagem	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	atribuir recursos	1	GER - Buscar recursos necessários, lidar com escassez de recursos, negociar recursos [GER8]
E4	autorizar	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	comprar o plano	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E4	delegar	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	dentro do plano (2)	2	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E4	desafio	1	GER - Demonstrar conhecimento técnico em TI, <i>know-how</i> , habilidade, competência [GER4]
E4	envolver	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E4	executar	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E4	ideia	1	GER - Buscar conhecimento em pesquisas, internet, consultar especialistas [GER2]
E4	itens mensuráveis	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	mão na massa	1	GER - Demonstrar conhecimento técnico em TI, <i>know-how</i> , habilidade, competência [GER4]

E4	não deixar ir p/terreno perigoso	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	orientação	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	pessoas	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E4	plano: projeto	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E4	processo direto	1	GER - Sistema de gestão para gerenciar a organização, organizar, estruturar [GER3]
E4	trazer para realidade	1	GER - Estabelecer e perseguir metas e objetivos [GER1]
E5	construção-chave	1	GER - Estabelecer e perseguir metas e objetivos [GER1]
E5	contribuir para o sucesso	1	GER - Estabelecer e perseguir metas e objetivos [GER1]
E5	determinação	1	GER - Estabelecer e perseguir metas e objetivos [GER1]
E5	ferramenta	1	GER - Demonstrar conhecimento técnico em TI, <i>know-how</i> , habilidade, competência [GER4]
E5	foco	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	lista de prioridade (2)	2	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	necessitam ser feitas	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	prioridade (2)	2	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	prioridades mudam	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	prioritário	1	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	priorização (2)	2	GER - Estilo de gestão, forma de gerenciar, abordagens de trabalho [GER7]
E5	projeto	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]
E5	resultado (4)	4	GER - Estabelecer e perseguir metas e objetivos [GER1]
E5	situação escalada	1	GER - Demonstrar conhecimento de gestão para implantar estratégia, programa, portfólio, projeto [GER5]