



# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**Claudio Roberto da Costa Junior**  
claudiocosta@hotmail.com  
Univali

**Suzete Antonieta Lizote**  
lizote@univali.br  
Univali

**Miguel Angel Verdinelli**  
nupad@univli.br  
UNIVALI

**Vanessa Ferreira Schwartz Tannus**  
tannusvanessa@yahoo.com.br  
FAMESC

**Resumo:** Competências empreendedoras são vistas como fundamentais para o crescimento e sucesso do negócio, principalmente em empresas de tecnologia da informação. Proporcionar um ambiente onde todos os membros se sintam a vontade para propor e empreender faz toda diferença. Quando isto não acontece da forma esperada, se restringido sempre as mesmas pessoas, é importante identificar quais competências empreendedoras precisam ser desenvolvidas. O objetivo desta pesquisa é, portanto, identificar se há competências que distinguem os sócios dos colaboradores. A pesquisa teve abordagem quantitativa, onde foi aplicado um questionário de autopreenchimento com base no modelo de Cooley (1990, 1991), que destaca as competências empreendedoras em 3 conjuntos (Realização, Planejamento e Poder). Participaram da pesquisa 30 pessoas, sendo 10 sócios e 20 colaboradores que responderam, com idade na faixa entre 20 a 65 anos em uma empresa de tecnologia da informação que tem escritório em 3 cidades do Brasil. Os resultados mostraram que não existem diferenças significativas quando comparamos as competências entre sócios e colaboradores na análise geral. A característica mais forte foi no conjunto realização e a mais fraca no conjunto planejamento. A principal divergência apareceu somente na análise das competências quando se usa como preditor as faixas etárias nas análises de variância.

**Palavras Chave:** Competências - Empreendedorismo - Informação - Tecnologia -

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução e disseminação da cultura empreendedora e as mudanças no contexto empresarial e social, tem modificado substancialmente o papel que o indivíduo desempenha nas organizações. Tal evolução ocorreu em virtude do trabalho ter mudado de características, isto é, cada vez é mais o trabalho realizado com o cérebro do que o feito com as mãos. Pinchot e Pellman (2004) descrevem esse processo de mudança de trabalho como uma transição da era da industrialização para a era da informação.

As competências exigidas até então, não são mais suficientes para as entidades, sendo necessário que o colaborador apresente atitudes empreendedoras, ou seja, deve ser inovador, criativo, persuasivo e ousado. Por outro lado, as empresas buscando excelência, motivadas pela competitividade que o mercado proporciona, estão valorizando cada vez mais o aspecto intelectual de seus funcionários, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor, buscando incentivar aquilo que tem se denominado de intraempreendedorismo.

Atualmente, as empresas vêm se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno, principalmente devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente das variáveis do macro ambiente (SHABANA, 2010). Estas reestruturações objetivam o aumento da eficiência, com o intuito de melhor atuar nesse ambiente competitivo, garantido, desta forma a sobrevivência no mercado. Neste processo, as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparadas na cultura organizacional (LENZI, 2008).

Para promover e estimular o espírito intraempreendedor muitas empresas estão investindo em programas de capacitação para seus colaboradores. O principal desafio está motiva-los a desenvolver comportamentos intraempreendedores. Dornelas (2003) comenta que as empresas começam a mudar sua forma de ação, apresentando alternativas para estimular e desenvolver o espírito intraempreendedor dos seus colaboradores e ao mesmo tempo aumentar seus lucros.

Pinchot (1989, p. 29) já destacava que “ser um *intrapreneur* é de fato um estado de espírito. Esse estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”. Este panorama revela a possibilidade presente em todas as pessoas para seu desenvolvimento, dependendo do interesse individual. Porém, a prática empresarial tem demonstrado que não é fácil atingir este foco com os empreendedores internos.

Diante desse contexto surge a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida se manifestam as competências empreendedoras nos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação? No intuito de dar resposta a esse questionamento estabeleceu-se como objetivo geral avaliar comparativamente as mensurações feitas nas competências empreendedoras que possuem os funcionários de uma empresa do setor de tecnologia da informação. Para tanto os dados foram levantados numa *survey* com questionário, segundo a proposição de Cooley (1990), que já fora utilizada por Lenzi (2008) e Lizote (2013).

Após esta introdução, a estrutura do trabalho compreende uma segunda seção onde se expõe o marco teórico. Na seção seguinte, são relacionados os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados obtidos. Por último, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e se disponibilizam as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção buscar-se-á definir o marco teórico que delimitará o estudo. Inicia-se tratando da evolução conceitual de competências e competências empreendedoras, descrevendo as consideradas no modelo desenvolvido por Cooley (1990, 1991).

### 2.1 COMPETÊNCIAS

Tendo em vista a realidade competitiva, com demandas exigentes, é imprescindível por parte das organizações a interpretação e vivência proativa deste panorama. Fleury (2002) destaca que o desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva. Essa necessidade se expande para o campo da formação e da educação, pois segundo Handfas (2001, p. 5), o novo cenário impõe

[...] a necessidade de superação de um modelo de formação [...] baseado na aquisição de habilidades necessárias ao desempenho das tarefas de cada posto de trabalho e aponta para outro, que traduza os requisitos necessários para a formação geral do trabalhador e sua maior capacidade de pensamento teórico-abstrato e lógico matemático.

Uma quantidade expressiva de conceitos e enfoques utilizados para a noção de competências pode ser encontrada na literatura. Isso evidencia a heterogeneidade com que o assunto é tratado em diferentes esferas de atividades, como o trabalho e a educação (DIAS *et al.*, 2008).

Segundo Bittencourt (2001), a denominação de competências inicia-se no final da Idade Média, em um contexto jurídico que relacionava à faculdade atribuída a um indivíduo ou a uma instituição de apreciar e julgar assuntos. Posteriormente, passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Na administração, a partir dos trabalhos de Taylor e Ford se percebe a preocupação com o estudo das competências, pois eles focavam na identificação do indivíduo competente, ou seja, aquele que melhor desempenhasse suas tarefas (FLEURY; FLEURY, 2004).

McClelland, na década de 1970, realizou diversos estudos relacionados ao termo competências, e nos anos 1980 Boyatzis o explorou no contexto gerencial, argumentando que são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno para a organização. Com este mesmo enfoque, Spencer e Spencer (1993), argumentavam que a competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.

Complementando o estudo de Spencer e Spencer, a pesquisa de Cooley (1990, 1991) pontua que a competência se manifesta através de ações nas quais há a entrega e não apenas estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Le Boterf (1997) competência é assumir responsabilidades em face das situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular. Fleury (2002), em conformidade com Cooley, reforma a estrutura dada por Le Boterf, enfatizando que competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Prahalad e Hamel (1990) trazem o conceito de *core competence*, (competências essenciais) difundindo a ideia e destacando a possibilidade de se obter vantagem competitiva

através das competências organizacionais. Nesta mesma linha de pensamento Leme (2005), as classifica em duas categorias: técnicas, necessárias ao desempenho da função e diferentes de organização para organização, e comportamentais, relativas ao diferencial competitivo do indivíduo.

De acordo com Kets de Vries (1996) e Man e Lau (2000), competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa. Jones (1996) defende que para incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos, além da utilização das habilidades e dos conhecimentos técnicos dos indivíduos, é preciso adotar uma abordagem de trabalho em equipe, pois elas estão vinculadas à aprendizagem efetiva.

Sveiby (1997) define competência como a capacidade de agir de um indivíduo, com base em seus conhecimentos teóricos e tácitos que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Para Perrenoud (1998), a noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências. Neste mesmo período, com ênfase na formação e resultados, Durand (1998) a concebe como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

Ruas (1999) trabalhou o tema voltado para ação e resultados, afirmando que competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Com este mesmo olhar, pode-se citar Fleury e Fleury (2004).

Competências, para Whiddett e Hollyforde (1999), predizem atributos de alto desempenho de um indivíduo no trabalho, os quais podem estar relacionados a motivações, qualidades e habilidades. Segue ponto de vista semelhante Zarifian (2001) ao afirmar que competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos. Corroborar com a ideia Rey (2002), conceituando-a como a capacidade de organizar comportamentos por meio de condutas adequadas a uma infinidade de situações.

Mills *et al.* (2002) entendem que as competências organizacionais são variáveis circunstanciais e que a concorrência é responsável por determinar se a organização tem ou não determinada competência, ao comparar os diferentes desempenhos das organizações com seus pares, no mesmo setor.

Para Helfat e Peteraf (2003) as competências são dinâmicas, por isso eles propõem um ciclo de vida para o seu desenvolvimento, acreditando que elas seguem seis etapas evolutivas:

- 1) substituição, competências que já exerceram seu papel e podem ser substituídas;
- 2) redução, que seguem a mesma tendência da anterior, porém são praticadas por um tempo maior;
- 3) renovação, competências que se atualizadas, regeneram-se e evoluem;
- 4) replicação, possui característica de estabilidade e segue seu nível de impacto inalterado;
- 5) redistribuição, é renovada e evolui a partir de um evento externo forte, causando impacto positivo;

6) recombinação, é onde se encaixam as competências combinadas que apresentam novos efeitos positivos para a organização.

Durand (2006) concebe competência como uma ampla combinação de características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam resultando em comportamentos que podem ser avaliados e observados. Neste mesmo sentido, Paiva Jr. *et al.* (2006) afirmam que as competências são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e societários e que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual. Portanto, o estudo deste assunto deve se desenvolver tanto no nível da pessoa quanto no da empresa.

## 2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

As interpretações sobre competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais fundamentos e conceitos são elaborados. Dentre os modelos destaca-se aquele que considera que a competência precisa ser observada na ação para ser identificada e compreendida. E, como resultado da sua expressão, permite ver a maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal. Pode assim ser entendida como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos (FLEURY e FLEURY, 2004).

As empresas ao estarem abertas a novos projetos e a promover ambientes criativos passam a considerar os problemas como aprendizado e não perdas. Isto se manifesta com maior assiduidade nas organizações que são inovadoras, onde o talento criativo de líderes e colaboradores, para desenvolverem produtos e serviços, põem em evidência as competências dos intraempreendedores.

A competência comportamental, segundo Alves (2009), constitui a integração das competências psicológicas que abrangem sentimentos e emoções e a forma como se lida com elas, e das competências sociais, que são habilidades aprendidas desde a infância, as quais possibilitam o convívio social. Desta forma, as competências são parâmetros de desempenho que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa possibilitando uma gestão com eficácia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005).

As competências individuais são características de uma pessoa e que estão muito relacionadas ao seu desempenho em qualquer atividade profissional. Estas, segundo Ruas (1999), são colocadas a prova no dia a dia, através dos desafios de novos projetos e ações; dos percalços e de variáveis que cercam o cotidiano pessoal e profissional. Dutra (2001) afirma que para as pessoas as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, traduzidas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, agrega valor a elas e às organizações. Corroborando Dacorrégio (2006) afirmando que é reconhecido que são as competências individuais, atuando isoladamente ou em equipes, somadas aos demais recursos da empresa, que irão promover os diversos tipos de competências organizacionais.

Le Boterf (2003), por sua vez, as considera como tipo de características superiores que faz com que o indivíduo se destaque, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se manifestam na atitude. Complementando Schmitz (2012), que estes traços são influenciados pela sua educação tradicional e familiar, assim como pela sua experiência.

As competências empreendedoras para Antonello (2005) são um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor tangíveis e intangíveis para sociedade. Nesta mesma linha de pensamento Lenzi (2008) e Lenzi *et al.* (2011) argumentam que são originadas por resultados constantes dos empreendedores corporativos. Schmitz (2012, p. 73), por sua vez, adotou como conceito

de competência empreendedora “comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”.

Alguns autores tem se preocupado, dentro do tema competências empreendedoras, em criar tipologias que possibilitem a identificação por parte dos pesquisadores das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, destaca-se o trabalho de Lenzi (2008), o qual aborda o trabalho desenvolvido por Cooley (1990, 1991). Nesse estudo foram destacadas dez características de comportamento empreendedor, também chamadas de competências empreendedoras, agrupadas em três conjuntos conforme exhibe no Quadro 01.

**Quadro 01 – Competências empreendedoras**

<b>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</b>
<b>Busca de oportunidades e iniciativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;</li> <li>· age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li> <li>· aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>
<b>Correr riscos calculados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li> <li>· age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li> <li>· coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;</li> <li>· age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;</li> <li>· desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
<b>Persistência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· age diante de um obstáculo;</li> <li>· age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li> <li>· assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;</li> <li>· colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li> <li>· esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li> </ul>
<b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>
<b>Busca de informações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>· investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>· consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
<b>Estabelecimento de metas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li> <li>· define metas em longo prazo, claras e específicas;</li> <li>· estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;</li> <li>· constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>· mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
<b>CONJUNTO DE PODER</b>
<b>Persuasão e rede de contatos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>· utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>· age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
<b>Independência e autoconfiança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li> <li>· mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>· expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Fonte: Lenzi (2008)

Este modelo atualmente é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e também pelo Serviço de Apoio a Pequena Empresa (SEBRAE), para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC).

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem por objetivo analisar em que medida se manifestam as competências empreendedoras dos funcionários da empresa de tecnologia da informação sob estudo. Para tanto, optou-se pelo método descritivo no intuito de expor como essas características ocorrem, sendo a abordagem da pesquisa quantitativa, pois se considera mais adequada para analisar as informações de forma objetiva. Na opinião de Creswell (2010) a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas pelas respostas aos instrumentos de pesquisa e, assim, os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos.

Para obter os dados do estudo aplicou-se um questionário de autopreenchimento com base no modelo de Cooley (1990, 1991) e que já foi utilizado por Lenzi (2008) e Lizote (2013). Nele se agrupam dez competências empreendedoras em três conjuntos: o de realização, contemplando cinco competências (busca de oportunidades e iniciativa – BOI; correr riscos calculados – CRC; exigência de qualidade e eficiência – EQE; persistência – PER; e, comprometimento – COM); o de planejamento, composto por três competências (busca de informação – BDI; estabelecimento de metas – EDM; e, planejamento e monitoramento sistemático – PMS); e, o conjunto de poder, que compreende as duas restantes (persuasão e rede de contatos - PRC, e independência e autoconfiança – IAC). Trata-se de um instrumento com trinta perguntas, ou seja, três para cada competência. As mesmas são respondidas por meio de uma escala tipo Likert de cinco pontos que representam: “nunca” (1), “poucas vezes” (2), “algumas vezes” (3), “com frequência” (4), e “sempre” (5).

Para cada uma das competências a escala somativa das três questões pode atingir como mínimo três e como valor máximo quinze. Lenzi (2008) considera que se essa soma atinge 13 a competência se manifestou. Outra maneira de análise é considerar as competências empreendedoras como representadas por pontos fortes ou pontos fracos segundo as visões dos respondentes. O critério para considerar que elas se manifestam de maneira “mais forte” é quando as respostas dadas forem de valor 4 (com frequência) ou 5 (sempre) e para classificá-las como “mais fraca” de valor 1 (nunca) ou 2 (poucas vezes). As respostas com valor 3 (algumas vezes) foram descartadas da categorização forte ou fraca, por ser considerada meio termo entre as duas classificações. Este critério foi adotado no presente estudo.

Por fim, para avaliar cada competência e cada conjunto também foi feita uma análise de variância. Nessa circunstância usaram-se como preditores categóricos as seguintes características sociodemográficas de amostra: o fato dos respondentes serem sócios ou colaboradores, sua idade, divididos entre menores de trinta anos ou maiores, e o sexo do funcionário.

O instrumento de pesquisa foi respondido por profissionais de uma empresa de Tecnologia da Informação que tem escritório em três cidades no Brasil (Joinville/SC, Curitiba/PR e São Paulo/SP), com população de 50 profissionais, sendo 10 sócios/gestores e 40 colaboradores que atuam em diversas funções técnicas, sem cargo de gestão na empresa. A primeira seção do questionário compreendia 5 itens de identificação do respondente (nome, sexo, idade, tempo de empresa e função na empresa (sócio ou colaborador). Na segunda seção se recolhiam os dados com as 30 questões sobre as competências. A pesquisa foi registrada no sistema Twygo ([www.twygo.com](http://www.twygo.com)), onde cada participante recebeu por e-mail com um link

para dispor acesso ao questionário e poder responder. No prazo definido para colher as respostas foi feito um corte transversal, momento em que se disponha de 30 questionários respondidos, representando uma amostra com porcentagem de retorno de 60% da população.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISE DESCRITIVA**

Com a utilização da estatística descritiva, os resultados apontaram que das 30 pessoas pesquisadas na amostra, 10 são sócios da empresa e 20 são colaboradores, dentre os quais temos 22 homens que representam a maioria (73,33%) contra 8 mulheres, que representam 26,67% da base final. Com relação à idade dos pesquisados, foram separados em 3 grupos, 20 a 29 anos (14 pessoas), de 30 a 39 (5 pessoas) e acima de 40 anos (11 pessoas), ficando a idade média da amostra em 35 anos. Com relação ao tempo de empresa, pode-se constatar que 60% dos pesquisados tem até 4 anos.

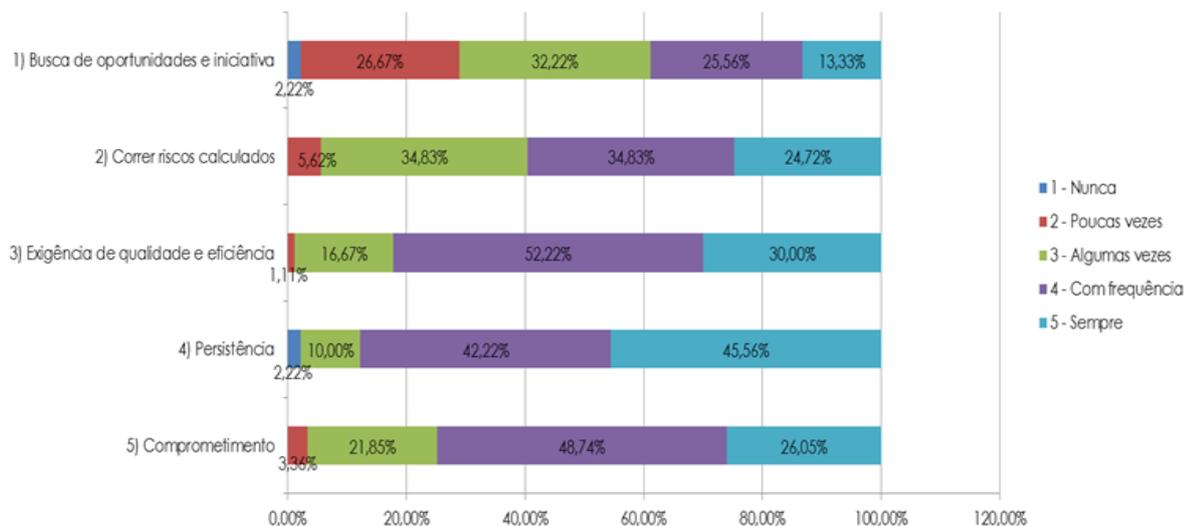
Os resultados a seguir apresentam o detalhamento dos subconjuntos de cada conjunto, com o percentual de respostas baseado na escala de Likert sempre trazendo a visão de todos os respondentes, a visão dos sócios e dos colaboradores, para verificar se existem divergências significativas nesta análise que possam sugerir ações estratégicas para o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Quanto às competências empreendedoras o primeiro conjunto avaliado refere-se ao de realização, que procura identificar ações de busca de oportunidade e iniciativa, riscos calculados, qualidade e eficiência, persistência e comprometimento, conforme se exibe nos gráficos 1 e 2,

No conjunto realização, o grande destaque no geral foi o item 4) Persistência, com 87,88% de força na colocação dos percentuais entre subconjuntos. Característica necessária aos sócios e gestores que assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento da aprendizagem, adaptando quando necessário a estratégia para enfrentar os desafios do dia a dia, sem perder o foco de seu objetivo.

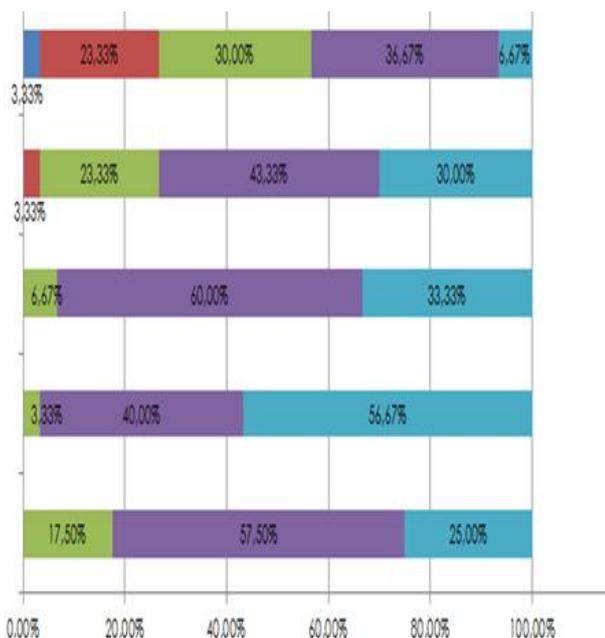
As principais diferenças foram nos subconjuntos 1) busca de oportunidades e iniciativa e 2) correr riscos calculados. No subconjunto busca de oportunidades e iniciativa se percebe um gap a ser trabalhado nos colaboradores que apresentaram somente 36,67% de força na busca de oportunidades e iniciativas que é uma competência muito desejada em empresas de tecnologia da informação para toda a equipe. Este resultado traz à tona reflexões referentes às oportunidades que o mercado oferece na busca de melhores resultados com a inovação de novos processos, produtos e serviços que tragam resultados positivos, oxigenando o faturamento, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Segundo Mamede e Moreira (2005), as competências se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

**Gráfico 1 - Detalhe do Conjunto Realização – Todos os respondentes**

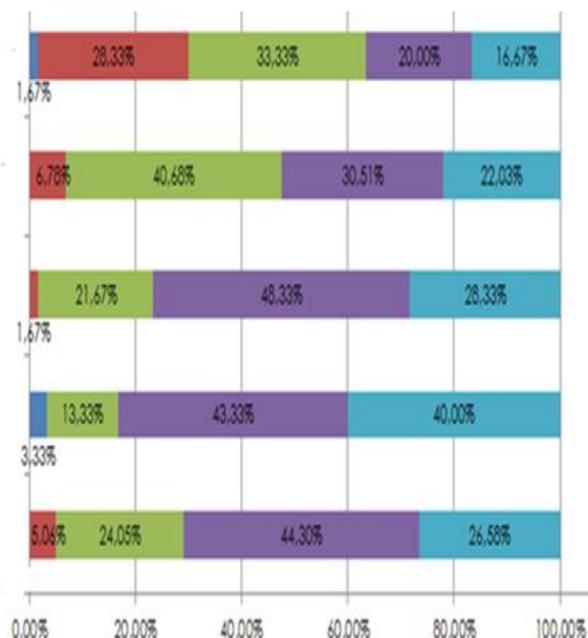


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**Gráfico 2 - Conjunto Realização – Sócios**



**Conjunto Realização - Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

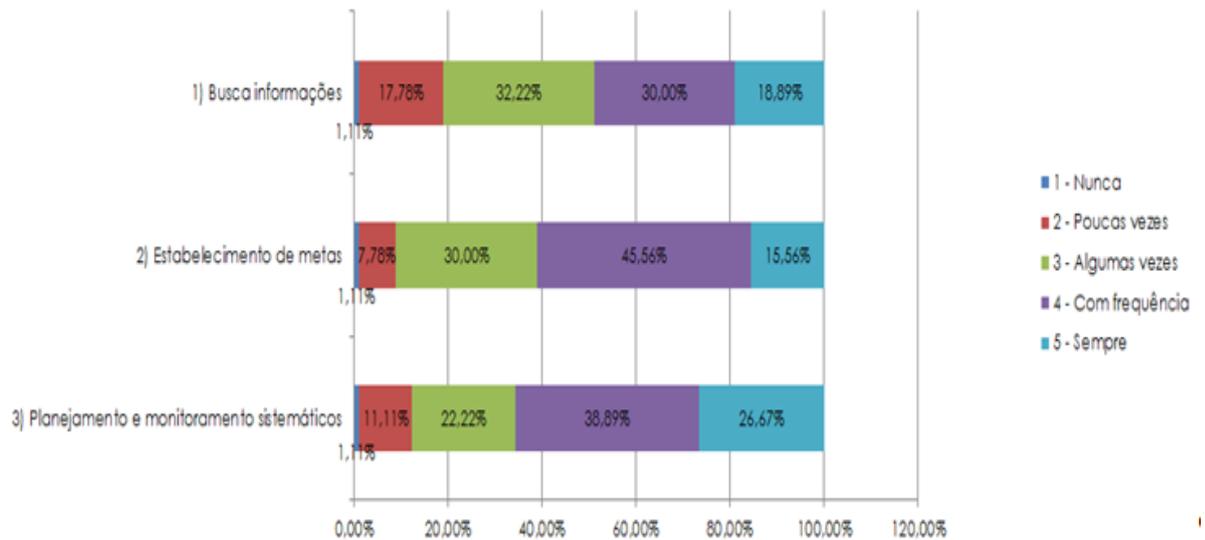
No conjunto realização, o grande destaque no geral foi o item 4) Persistência, com 87,88% de força na colocação dos percentuais entre subconjuntos. Característica necessária aos sócios e gestores que assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento da aprendizagem, adaptando quando necessário a estratégia para enfrentar os desafios do dia a dia, sem perder o foco de seu objetivo.

As principais diferenças foram nos subconjuntos 1) busca de oportunidades e iniciativa e 2) correr riscos calculados. No subconjunto busca de oportunidades e iniciativa se percebe um gap a ser trabalhado nos colaboradores que apresentaram somente 36,67% de força na busca de oportunidades e iniciativas que é uma competência muito desejada em empresas de tecnologia da informação para toda a equipe. Este resultado traz à tona reflexões referentes às

oportunidades que o mercado oferece na busca de melhores resultados com a inovação de novos processos, produtos e serviços que tragam resultados positivos, oxigenando o faturamento, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Segundo Mamede e Moreira (2005), as competências se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. O subconjunto 2) Correr riscos calculados apresentou 52,54% de força dos colaboradores contra 73,33% dos sócios, demonstrando que também existe oportunidade de melhoria para que todos se sintam confiantes em correr riscos calculados. A partir destes achados, sugere-se levar em consideração as colocações de Paiva Jr.; *et al* (2006), os quais argumentam que as competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor.

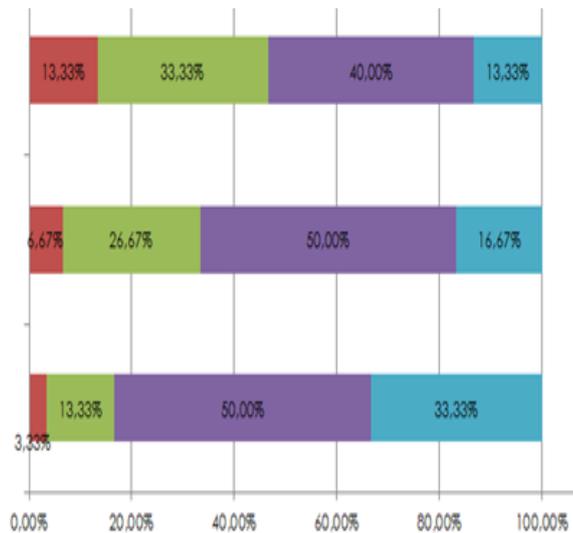
Os gráficos 3 e 4, por sua vez, mostram os percentuais em relação ao conjunto de planejamento, o qual procura identificar as atitudes dos sócios e colaboradores quanto à busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático.

**Gráfico 3 - Detalhe do Conjunto Planejamento – Todos os respondentes**

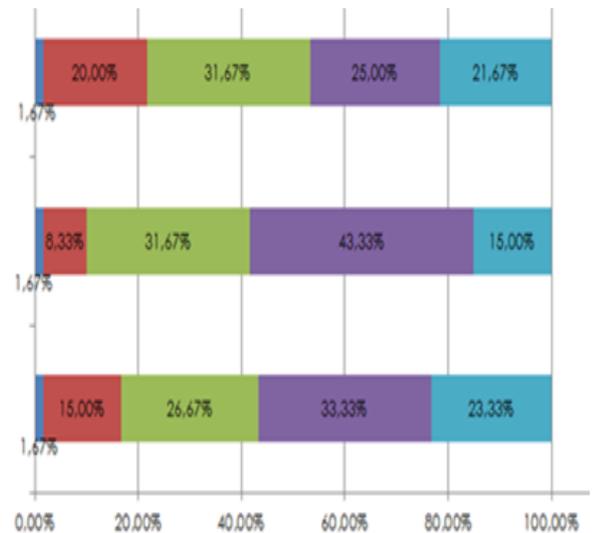


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**Gráfico 4 - Conjunto Planejamento – Sócios**



**Conjunto Planejamento – Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Neste conjunto planejamento a principal diferença entre sócios e colaboradores apresentou-se no subconjunto 3) Planejamento e monitoramento sistemáticos, onde os sócios que em sua grande maioria ocupam cargo de gestão, tem esta competência mais desenvolvida (83,33%) que os colaboradores (56,66%). Conforme destaca Dornelas (2003) a importância de planejar e fazer seu monitoramento oferecem um direcionamento claro e objetivo para as ações a serem tomadas. Esta competência apoia na disseminação dos processos que devem ser adotados e nos seus indicadores e métricas, permitindo que se tenha uma visualização mais clara de onde se quer chegar.

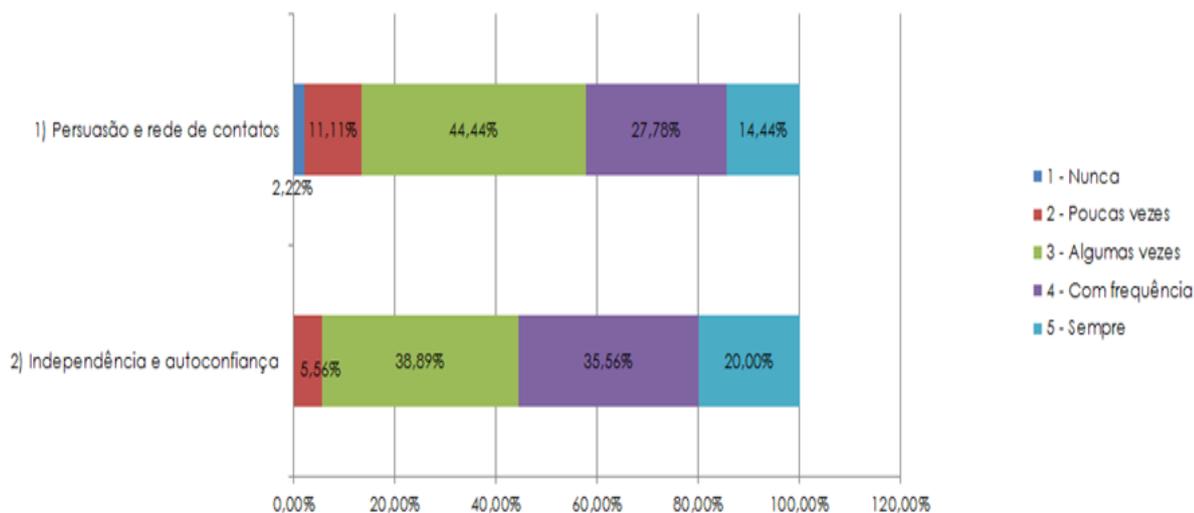
Observa-se que os indicadores que mensuram o estabelecimento de metas foram assinalados por 66,67% dos sócios como ponto forte, mas poderiam ser mais desenvolvidos. Considerando que esta é uma competência mobilizadora, pois coloca em funcionamento as demais competências e possibilita aos gestores avaliarem seu desempenho e fazer ajustes necessários, Jones (1996) defende que para incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos, além da utilização das habilidades e dos conhecimentos técnicos dos indivíduos, é preciso adotar uma abordagem de trabalho em equipe. Corroborando com este pensamento Munhoz (2011), que argumenta ainda que as competências individuais quando empregadas no contexto organizacional são fontes de inovação, transferência de conhecimento, mobilização de pessoas, aprendizado, além de agregarem valor econômico e social para uma organização, entre outros benefícios.

A busca de informação, última competência deste conjunto, foi a que alcançou os menores índices, sendo mais fraca (51,01%) do que uma força no geral. Apesar dos sócios representarem 53,33% como força neste quesito, não deixa de ser um fator preocupante este resultado, pois conforme orienta Oliveira Jr. (2009) um gestor deve estar apto a buscar e identificar informações sobre os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas.

Como já apresentado na visão geral dos pontos fracos este conjunto de planejamento foi considerado o principal a ser desenvolvido dentre os 3 conjuntos.

Os resultados do conjunto de poder, última dimensão das competências empreendedoras segundo o modelo de Cooley (1990, 1991), que analisa os índices sobre persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança, se apresenta nos gráficos 5 e 6.

**Gráfico 5 - Detalhe do Conjunto Poder – Todos os Respondentes**

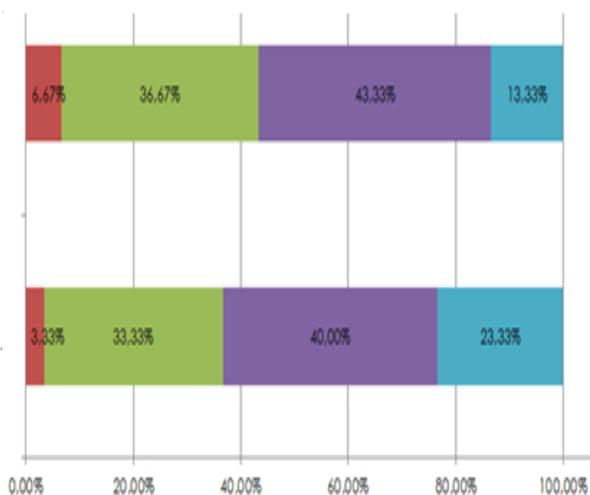


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

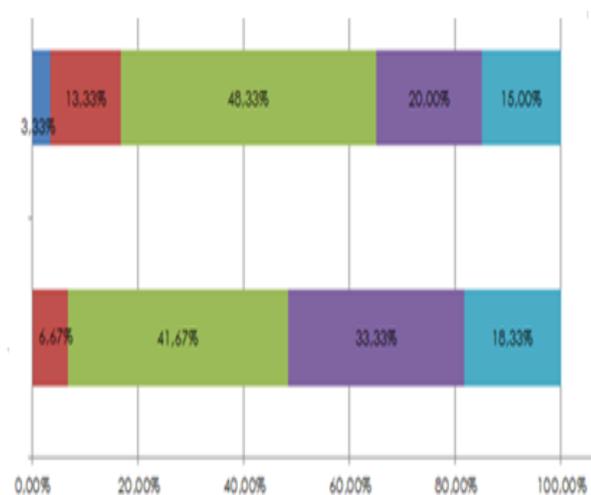
Pode-se perceber a grande oportunidade neste conjunto para o desenvolvimento dos colaboradores principalmente no subconjunto 1) Persuasão e rede de contatos (35,00%) que é muito pouco explorado. Isto pode ter referência também com a faixa etária de 20 a 29 anos onde a maioria dos colaboradores se encontra.

Sob este prisma, Lenzi *et al.* (2011) colocam que a relacionalidade acessa o compartilhamento de ideias e ações, além de potencializar o desenvolvimento de competências empreendedoras geradoras de ganhos mútuos.

**Gráfico 6 - Conjunto Poder – Sócios**



**Conjunto Poder - Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se que a independência e autoconfiança também deve ser trabalhada principalmente nos colaboradores, pois atingiu o percentual de 51,66% das forças. Os sócios registraram 63,33% neste requisito. Acredita-se, desta forma que os sócios e gestores confiam nas suas capacidades de realização, é satisfatória a segurança que possuem em suas decisões e perseveram em seu ponto de vista, mesmo diante de oposições. Lenzi (2008, p. 46) afirma que “assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora”.

Os dados acima contribuíram para evidenciar algumas diferenças entre os sócios e os colaboradores de uma empresa, e servirão de base para ações futuras com o intuito de desenvolver as competências empreendedoras em toda equipe.

## 4.2 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Para analisar se existiam diferenças entre as somativas das autoavaliações das competências e segundo os três conjuntos do modelo de Cooley (1990), se usaram como preditores categóricos o fato dos respondentes serem sócios/gerentes ou colaboradores, seu sexo e a sua idade.

No primeiro caso, os sócios/gerentes pontuaram mais do que os colaboradores em apenas duas competências: o correr riscos calculados (CRC) e a persistência (PER). Porém a diferença entre as médias só foi significativa ao 10%. Respeito ao sexo dos respondentes a diferença entre as médias somente se constatou para a busca de informações (BDI), quando as médias dos homens foi significativamente maior do que a das mulheres ( $p=0,026$ ).

Para poder utilizar a idade como preditor, ela se categorizou em menores do que 30 anos (14 respondentes) e com 30 ou mais anos (16 respondentes). Ao realizar as Anovas com as competências do conjunto realização apenas a busca de oportunidades e iniciativas (BOI) apresenta médias estatisticamente iguais entre as duas categorias. Para as outras quatro competências que compõem esse conjunto (correr riscos calculados – CRC, exigência de qualidade e eficiência – EQE, persistência – PER e comprometimento – COM) sempre se verificaram médias maiores nos respondentes com 30 ou mais anos. As significâncias sempre foram ao 5% ( $p<0,05$ ). Quando o conjunto realização se analisa também se constata que os respondentes com 30 ou mais anos tiveram uma média significativamente maior ( $p=0,0013$ ).

Essa mesma configuração se encontra quando é analisado o conjunto planejamento, com média maior para os respondentes mais velhos ( $p=0,0046$ ). O mesmo acontece quando se avaliam individualmente duas das competências desse conjunto: busca de informações – BDI ( $p=0,040$ ) e planejamento e monitoramento sistemático – PMS ( $p=0,006$ ). Por fim, das duas competências que compõem o conjunto poder só persuasão e rede de contatos – PRC teve médias diferentes, com os funcionários com 30 ou mais anos se autoavaliando com maior pontuação que os menores de 30 anos ( $p=0,038$ ).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi o de identificar se há competências empreendedoras que distinguem sócios de uma empresa de seus colaboradores, pois a necessidade de adotar uma atitude empreendedora não pode se limitar aos sócios gestores, mas deve também contemplar todos os colaboradores que integram a organização. Para Lizote (2013) os cargos de nível intermediário adquirem relevância ao ser o elo que vincula as diretrizes com a execução.

Contudo, a análise de variância demonstrou que são os respondentes mais velhos, com 30 ou mais anos, os que possuem maiores pontuações em quatro competências do conjunto realização, assim como ao ser considerado como a somatória das cinco competências. Isto mesmo se verificou para o conjunto planejamento e em duas das três competências que o conformam e na competência persuasão e rede de contatos – PRC do conjunto poder.

Por outra parte pode-se verificar que os sócios são mais comprometidos, correm mais riscos que os colaboradores e tem um alto índice de participação em qualidade e eficiência e na persistência. O ponto que deixou a desejar nos sócios no conjunto realização foi à busca por oportunidades e iniciativas, que confirmou o sentimento antes da pesquisa que este requisito ainda está muito dependente de algumas pessoas. A participação dos colaboradores neste requisito também está muito aquém da expectativa, o que justifica ações estratégicas que incentivem a participação e uma revisão no processo de inovação.

Em relação ao conjunto planejamento verificou-se grande semelhança entre os sócios e colaboradores, mas considera-se como destaque negativo, pois é o conjunto com a menor aderência as competências empreendedoras.

O conjunto poder também demonstrou semelhança nos requisitos gerais entre sócios e colaboradores, somente no requisito persuasão e rede de contatos que teve divergências significativas, que podem ser justificadas pela análise da faixa etária onde a faixa entre 20 a 29 anos teve a menor aderência a este subconjunto. Antes da pesquisa se tinha a expectativa que tivesse grande divergência neste conjunto principalmente no requisito independência e autoconfiança, mas isto não foi demonstrado nos resultados apresentados.

Evidentemente que outras variáveis podem ser incorporadas visando ampliar os objetivos e a aprendizagem dessa área de estudo. Como toda pesquisa, esta apresenta limites pelo fato de considerar uma amostra de 30 participantes de uma população de 50 pessoas, mas tem como ponto positivo que pode ser passível de generalização para outros segmentos de mercado. Entretanto, traz contribuições interessantes ao comparar a aderência dos sócios e dos colaboradores numa empresa de tecnologia da informação que depende muito da inovação, do empreendedorismo e do intraempreendedorismo para se diferenciar no mercado.

Dessa forma, ressalta-se que esta pesquisa não tem um fim em si mesma. Faz parte de um projeto que tem por objetivo implementar um novo processo de inovação na empresa, e está pesquisa é uma das etapas iniciais do projeto que teve como objetivo identificar as principais forças e fraquezas da empresa referentes as competências empreendedoras, verificando se existe diferenças entre os sócios e os colaboradores, contribuindo para o melhor entendimento das competências e da ação dos sócios e dos colaboradores enquanto agentes de mudanças organizacionais.

## REFERÊNCIAS

**ALVES, L.** Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

**ANTONELLO, C. S.** A Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In:* RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**BITTENCOURT, C. C.** A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

**BRANDÃO, H. P. & GUIMARÃES, T.** de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *In:* XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Foz do Iguaçu: Anais... ENANPAD, 1999.

**CARBONE, P. P.; et. al.** Gestão por Competências e Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

**COOLEY, L.** Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

**COOLEY, L.** Seminário para fundadores de empresa. manual del capacitador. Washington: MSI, 1991.

**CRESWELL, J. W.** Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

**DACORRÉGIO, M. dos S.** Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPGED/UFSC, 2006.

**DIAS, G. B. et al.** Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. *In:* DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). Competências: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

- DURAND, T.** Forms of incompetence. *In: Fourth International Conference on Competence-Based Management*, Oslo: Proceedings... Norwegian School of Management, 1998.
- DURAND, T.** L'alchimie de la Compétence. *Revue française de gestion*, n. 160, 2006, pp. 261-291.
- DUTRA, J. S.** Gestão por Competências: um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, M. T. L.** As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L.** Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- HANDFAS, A.** Considerações sobre as Mudanças nos Processos Produtivos e a Formação Profissional do Trabalhador. *In: XXIV Reunião Anual da ANPED*, Caxambu: Anais..., 2001. Disponível em: <http://www.anped.org.br>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- HELFAT, C. E. & PETERAF, M. A.** The dynamic RBV: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, 2003, pp. 997-1010.
- JONES, S.** Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-Term Success. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.
- KETS DE VRIES, M. F. R.** The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. *Human Relations*, v. 49, n. 7, 1996, pp. 853-883.
- LE BOTERF, G.** Construire la compétence collective de l'entreprise. *Gestion, Paris*, v. 22, n. 3, 1997, pp. 82-85.
- LE BOTERF, G.** Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3ª Edição. Porto Alegre: ArtMed, 2003.
- LEME, R.** Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LENZI, F. C.** Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - USP, 2008.
- LENZI, F. C. et al.** Talentos Inovadores na Empresa. Curitiba: Ibepex, 2011.
- LIZOTE, S. A.** Relação entre Competências Empreendedoras, Comprometimento Organizacional, Comportamento Intraempreendedor e Desempenho em Universidades. 2013. 162p. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013.
- MAN, T. W. Y. & LAU, T.** Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, 2000 pp. 235-254.
- MAMEDE, M. I. de B. & MOREIRA, M. Z.** Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um Estudo Comparativo na Rede Hoteleira do Ceará. *In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Brasília: Anais... ENANPAD, 2005.
- MILLS, J.; PLATTS, K; BOURNE, M. & RICHARDS, H.** Competing Through Competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MUNHOZ, C. E.** O desvelar das competências dos intraempreendedores: um estudo exploratório em empresas de serviços. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, 2011.
- PAIVA Jr., F. G. O. et al.** A Contribuição das Competências Empreendedoras para a Formação de Dirigentes em Sistemas de Incubação. *In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Fortaleza: Anais..., ENEGEP, 2006.
- PERRENOUD, P.** La Transposition didactique à partir des pratiques: des savoirs aux compétences. *Revue des Sciences de Éducation*, Montreal, v. 24, n. 3, 1998, pp. 487-514.
- PINCHOT, G. III.** Intrapreneuring. New York, NY: Harper & Row, 1989.
- PINCHOT, G. & PELLMAN, R.** Intraempreendedorismo na Prática: um Guia de Inovação nos Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G.** The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, 1990, pp. 70-90.
- REY, B.** As competências Transversais em Questão. Porto Alegre: ArtMed, 2002.



**RUAS, R. L. A.** Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseado no Conhecimento. São Paulo: Anais..., Agosto, 1999.

**SCHMITZ, A. L. F.** Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2012.

**SHABANA, M. A.** Fousinf on intrapreneurship: na employee-centered approach. *Advances in Management*, v. 3, 2010, pp. 32-37.

**SPENCER JR., L. M. & SPENCER, S. M.** *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, 1993.

**SVEIBY, K. E.** *The New Organization Wealth: Managing e Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

**WHIDDETT, S. & HOLLYFORDE, S.** *The Competencies Handbook*. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

**ZARIFIAN, P.** *Objetivo Competência: por uma Nova Lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.