



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Lopes, Sandro Paulo

Análise da manifestação das competências dos empreendedores do setor de Tecnologia da  
Informação da Grande Florianópolis/SC

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 16-37

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **Análise da manifestação das competências dos empreendedores do setor de Tecnologia da Informação da Grande Florianópolis/SC**

**Sandro Paulo Lopes** (Univali) [sandro.lopes@integrati.com.br](mailto:sandro.lopes@integrati.com.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/92>

---

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

A pesquisa teve como objetivo identificar três modalidades de competências vinculadas ao empreendedorismo: as competências relacionadas às características pessoais do empreendedor; as competências ligadas à gestão; as competências relacionadas ao seu contexto. Para realizar a presente investigação, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo qualitativo básico, e como fontes de coleta de dados utilizaram-se entrevistas em profundidade, realizadas com sócios-diretores de empresas do setor da Tecnologia da Informação da região da Grande Florianópolis/SC. Após analisar a percepção dos

empreendedores entrevistados, notou-se um enfoque substancialmente pragmático, com destaque para competências técnicas e gerenciais, em detrimento de fatores de personalidade, como a criatividade, ou sistêmicas, como a inovação. Essa constatação permite inclusive identificar que tais empreendedores não incorporam a imagem do “criador vanguardista”, mas sim do “seguidor atento”. Diante desses resultados, verificou-se que a configuração das competências pessoais, de gestão e de contexto dos empreendedores, cotejando o estado de arte da literatura especializada e a percepção do campo amostral pesquisado, apontou uma considerável aproximação entre os referenciais teóricos e a maneira como os agentes do fenômeno empreendedorismo concebem e atuam na condução de seus negócios.

**Palavras-chave:** competências; empreendedorismo; tecnologia da informação.

### ABSTRACT

The research aimed to identify three terms of competence linked to entrepreneurship: the competence related to personal characteristics of the entrepreneur; the competences linked to management; the competences related to context. To accomplish this investigation, the research strategy chosen was the study qualitative basic and as source of data collection it was in realized depth interviews with business partners-directors of Information Technology departments in Florianópolis, SC. After reviewing the perception of entrepreneurs interviewed, was noticed a focus substantially pragmatic, with emphasis on technical and management competences, to the detriment of factors of personality, as creativity, or systemic, as innovation. This evidence allow us even to identify that these entrepreneurs don't incorporate the image of “vanguard creator”, but the “attentive follower”. Faced with this results, it was checked that the configuration of personal skills, management and entrepreneurs context, comparing the specialized state of art of the literature and the perception of the researched field sampling, pointed out a considerable rapprochement between theoretical references and the way how agents of entrepreneurship phenomenon think up and act to run their business.

**Key words:** competence; entrepreneurship; information technology.

### 1. Introdução

O empreendedorismo é um tema de estudo complexo e que pode ser observado sob os mais variados enfoques, dada a sua grande flexibilidade de adaptação a contextos sociais, bem como às particularidades dos indivíduos que fomentam o surgimento e o desenvolvimento do fenômeno. Entre o rol de habilidades ou traços de personalidade capazes de interferir positivamente no desenvolvimento dos negócios, os autores lograram discernir um conjunto delimitado (ainda que não exaustivo) de fatores. Pardini e Brandão (2004) destacam a capacidade de atrair e desenvolver redes de relacionamentos e utilizá-las para identificar e explorar oportunidades.

Rodrigues e Gonçalves Neto (2007) apresentam estudos sobre o perfil de empresas de pequeno porte e apontam o empreendedor como um gestor da inovação, ressaltando que o processo de inovação tende a se tornar mais formalizado, à medida que a empresa ganha envergadura. Dentro do processo de inovar e buscar oportunidades, Paixão, Bruni e Carvalho Junior (2007) destacam a capacidade de avaliação e tolerância ao risco, ponderando que

diante de cenários de incerteza, a capacidade de tomar decisões apropriadas depende não somente de fatores racionais, mas do conjunto de inferências, valores e julgamentos que forma a percepção do ambiente pelo indivíduo ou pela organização. Assim, a capacidade de tolerância ao risco depende da abordagem dada à questão. Maciel (2007) ressalta a influência positiva do empreendedorismo no desempenho organizacional, mesmo em comparação com outras capacidades organizacionais, como recursos humanos, tecnologia da informação, marketing e finanças.

Devido à sólida ênfase dada ao estudo das habilidades do empreendedor, mostra-se necessária também a compreensão da noção de competências, uma vez que estas constituem o arcabouço de conhecimentos, habilidades e atitudes que definirão o modo de atuação do empreendedor em seu ambiente (LE BOTERF, 2003).

Estudos sobre a noção de competências têm se concentrado em sua utilização pelas empresas ou pelos segmentos econômicos. Moura e Bitencourt (2004) desenvolveram estudos para identificar e analisar articulações entre o desenvolvimento de estratégias empresariais e a gestão de competências gerenciais, com foco no processo de aprendizagem organizacional para identificação e organização dessas competências.

Freitas e Brandão (2005), ao estudarem o sistema de trilhas de aprendizagem aplicadas à formação de competências, destacam que esse processo deve levar em conta tanto as necessidades e expectativas da organização como as características, preferências e aspirações dos trabalhadores, para que a formulação e a responsabilidade pelo processo sejam compartilhadas. Alves, Bontempo e Coutinho (2004) relacionam a noção de competências à capacidade organizacional de fomentar a criatividade e a inovação de indivíduos e equipes.

Quanto aos resultados da implementação da noção de competências na gestão de recursos humanos, Barbosa e Rodrigues (2005) salientam que, embora o processo privilegie mudanças comportamentais e formação de valores, sua avaliação é pautada nos resultados materiais, especialmente financeiros, conquistados pela empresa.

Em relação à articulação entre os constructos empreendedorismo e competência, Feuerschütte (2006) mantém a perspectiva da competência como processo dinâmico, em ação, identificando três modalidades vinculadas ao empreendedorismo: a) as competências relacionadas às características pessoais do empreendedor, incluindo padrões, atributos e expectativas dos sujeitos; b) as competências ligadas à gestão do empreendimento, levando em conta o conhecimento adquirido sobre o negócio através da experiência profissional; c) as competências relacionadas ao empreendimento e ao seu contexto, considerando a articulação

Le Boterf (2003) aponta que a noção de competências apresenta-se como fator organizador de conhecimentos e habilidades humanas, dando respostas às organizações que atuam em contextos pouco previsíveis e em nível crescente de complexidade.

Considerando que o crescimento constante do setor tecnológico em escala global e o estudo do empreendedorismo e das competências do empreendedor mostram grande valor econômico e social, pois ajudam a cimentar as bases de um segmento rico em oportunidades, este artigo tem como objetivo analisar como se manifestam as competências de empreendedores do setor de Tecnologia da Informação, relativas às características pessoais, às características da gestão e ao contexto de atuação, seguindo o modelo apresentado por Feuerschütte (2006), que se utilizou destas categorias analíticas para organizar e compreender mais acuradamente a experiência humana retratada nos depoimentos dos empreendedores.

## **2. Competências e empreendedorismo**

Nesta etapa serão apresentados os conceitos teóricos entre as competências e empreendedorismo em uma visão única e complementar de ambas as ciências. Em seguida apresentaremos separadamente os principais fundamentos teóricos na formação de competências e após, sobre as definições de empreendedorismo e empreendedor.

### **2.1 A relação teórica entre competências e empreendedorismo**

O empreendedor é um agente do conhecimento, que mobiliza recursos internos (conhecimento, habilidades, atitudes) a fim de promover uma reação a um evento externo (oportunidade). Conforme pontuam Fialho et al. (2007), a existência de empreendedores é condição fundamental para a existência e perpetuação da sociedade do conhecimento, pois são eles que desencadeiam processos de criação e disseminação do conhecimento por todas as escalas da produção. Neste sentido, Fillion (apud RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) aponta uma relação entre a natureza do empreendedorismo e a identificação de competências, pois a ação empreendedora tem caráter absolutamente dinâmico, uma vez que o agente, ao enfrentar cenários vagos, mudanças e desafios, constantemente revisa e adapta sua abordagem, assumindo novos papéis de acordo com as condições com que se depara.

De modo mais específico, Feuerschütte e Godoi (2007) entendem a oportunidade empreendedora como o espaço que desafia o indivíduo a mobilizar seus recursos internos e do ambiente a fim de enfrentar a situação complexa e, portanto, organizar suas próprias competências. Ao perceber novos espaços para seu negócio, o empreendedor utiliza a oportunidade como o espaço para manifestação de suas competências.

Pardini e Brandão (2004) comentam que o senso de oportunidade é um dos fatores distintivos da visão empreendedora, pois auxilia na formação da competência de antecipação do mercado e desenvolvimento de estruturas para o negócio. O processo de manifestação da competência tem início em período anterior à percepção da oportunidade, momento em que o empreendedor desenvolve sua visão de mercado, seja pela sua experiência profissional, seja por suas pesquisas de caráter acadêmico ou informal. Após a percepção de um nicho de negócio com potencial favorável de exploração, o empreendedor aprofunda seu conhecimento sobre este contexto específico e compreende de modo mais apurado e sofisticado sua dinâmica de funcionamento.

Dornelas (2001 apud RIMOLI et al., 2004), estabelece uma distinção entre idéia e oportunidade de negócio, haja vista que a idéia é apenas um passo inicial, presente apenas no foro íntimo do empreendedor. Para que se converta em uma oportunidade, a idéia deve ser transformada em um conceito de negócio capaz de resultar em lucro financeiro. Consoante, Luzzardi, Oliveira e Duhá (2006) afirmam que o desenvolvimento de um novo empreendimento exige não só a alocação dos recursos adequados, mas sua organização e transformação em competências e capacidades, tanto em nível individual, quanto grupal ou organizacional.

A relevância dos aspectos psicológicos e emocionais do empreendedor na formação de competências é confirmada por Parolin e Albuquerque (2004), que destacam o comprometimento do agente como fator distintivo para o sucesso de suas iniciativas. Parolin e Albuquerque (2004) valorizam a capacidade de comprometimento do empreendedor à medida que esta impulsiona outros recursos, como dedicação, criatividade e inovação e, citando o trabalho de John Meyer e Natalie Allen (1991), identificam três componentes do comprometimento: a) o comprometimento afetivo, referente a uma sólida vinculação emocional entre o indivíduo e a organização ou sua ação empreendedora; b) comprometimento instrumental, relativo à percepção dos custos de se abandonar a iniciativa atual; c) comprometimento normativo, referente à percepção de obrigação pessoal relacionada com a organização ou o projeto, geralmente decorrente de contrato comercial.

Neste ponto, Zarifian (2001) faz uma distinção entre princípio de autonomia e nível de autonomia: princípio da autonomia é a capacidade de o indivíduo, seja por atribuição, seja por vontade própria, tomar iniciativas e assumir responsabilidades; nível de autonomia, por sua vez, é a linha limítrofe de atuação do sujeito, sem que tenha que recorrer a outras entidades ou a pessoas com maior autonomia, dentro da mesma estrutura. No empreendedorismo, a noção

desenvolvimento de competências. Como postulante da iniciativa empreendedora, o indivíduo participa de um processo constante (e, em princípio, ilimitado) de ampliação de sua autonomia. À medida que seu negócio prospera, o empreendedor participa de novas experiências e amplia seu campo de competências, sempre testando novos limites.

Le Boterf (2003) complementa que o comprometimento do indivíduo é fundamental para gerar a autoconfiança necessária para tomar decisões, enfrentar situações adversas e resolver problemas, o que é destacado por Zarifian (2001) como um dos aspectos mais importantes da lógica da competência, pois é na capacidade de decidir que se baseia o seu caráter dinâmico, a noção de que a competência se manifesta quando todo o arcabouço de conhecimentos, habilidades e atitudes é aplicado em uma situação real.

## **2.2. Formação de competências**

Estudos desenvolvidos durante o século XX sobre a formação de competências oscilaram entre dois paradigmas para explicar diferenças de performance profissional entre os trabalhadores: o paradigma do talento inato e o paradigma das performances adquiridas (TOMASI, 2004). A linha do “talento inato” considera que as faculdades intelectuais e emocionais originais do indivíduo condicionam seu comportamento e, portanto, sua produtividade e performance profissional. Embora a existência de Talentos Inatos não seja contestada por Tomasi (2004, p. 53), este considera a segunda corrente, a das Performances Adquiridas, mais científica e útil para o estudo de competências. Segundo essa corrente, as qualidades que definem a performance de competências de um indivíduo podem ser aprendidas durante sua evolução profissional, seja em virtude da educação formal, seja em razão do aprendizado prático.

A formação de competências se insere em um contexto mais amplo, que é a aprendizagem organizacional. De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), a visão tradicional da aprendizagem e mudança organizacional se dirige a um contexto planejado ou intencional, sobre o qual há estabilidade ou, no mínimo, alguma forma de controle. Um cenário dinâmico e descontínuo (como o que se considera ao se tratar de competências), no entanto, exige a incorporação de novos conceitos, como a mudança contínua e, especialmente, a evolução da própria organização.

No mesmo sentido, Dutra, J. S. (2004) propõe que o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações deve objetivar dois propósitos: aprimorar a qualidade da entrega da competência do profissional à organização e ampliar o nível de complexidade de suas

desenvolvimento devem seguir tanto linhas formais quanto informais. Como linhas formais, o autor menciona ações estruturadas por meio de conteúdos programáticos, metodologias didáticas, material bibliográfico especificamente selecionado e uma agenda de trabalhos. As linhas de ação informal, por seu turno, são direcionadas às situações reais de trabalho em que o agente atua, como estágios direcionados, coordenações, participações em projetos de outros setores, entre outros. Dutra, J. S. (2004) acrescenta que, quanto maior o grau de complexidade de atribuições e responsabilidades, maior deve ser o investimento em desenvolvimento de ações, sobretudo as formais, uma vez que elevam de forma estruturada o repertório de conhecimentos e experiências à disposição do trabalhador.

Enfatizando o valor prático do conhecimento nesta esfera, Ruas, Antonello e Boff (2005) identificam quatro pressupostos para o processo de desenvolvimento de competências gerenciais, capazes de elevar a capacidade de interação do indivíduo com o ambiente profissional: a) reflexão sobre experiências anteriores; b) discussão de problemas reais, com ênfase na teorização, abstração, interpretação e estruturação do conhecimento em foco; c) identificação e mediação dos conceitos simbólicos dos indivíduos, com o fim de delinear paradigmas e construir novos significados; d) ênfase na ação como elemento central da construção de novos significados.

Ruas, Antonello e Boff (2005) complementam que esse conjunto de pressupostos faz supor que o conhecimento não pode ser entendido como um produto acumulado, mas um processo contínuo de construção e aprimoramento de significados, que se torna mais rico ou multifacetado a cada interação do indivíduo com eventos reais. Muito mais que um depósito de informações, o conhecimento deve ser o mediador entre a percepção do indivíduo e suas significações, decisões e ações em seu cenário profissional. Os autores defendem seu posicionamento argumentando que a experiência, como conhecimento acumulado, é o processo de aprendizado mais eficiente entre adultos, apresentando-se como fundamento para formulação consistente de novos conhecimentos.

No mesmo sentido, Moura e Bitencourt (2004) também propõem que a experiência prática é mais adequada ao aprendizado, em razão da própria natureza da competência, avessa à previsibilidade e à repetição. Os autores argumentam que, em virtude de o indivíduo ser exigido em situações não rotineiras e imprevisíveis, conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em situações anteriores e semelhantes oferecem uma base de recursos mais maleável para a atuação em circunstâncias inéditas.



### **2.3 Empreendedorismo e empreendedor: Definições**

Por se tratar de um fenômeno social complexo e presente nos mais variados países e culturas, ainda não foi apresentado ao empreendedorismo um conceito definitivo e completo, de modo que cada autor que trata do tema o define de modo distinto, de acordo com os aspectos que almeja ressaltar. Gaspar (2004) salienta que esta obscuridade conceitual provém da falta de delimitação do fenômeno em si e da dificuldade em identificar quais fatores verdadeiramente integram o fenômeno e influenciam o comportamento do empreendedor. Os fatores mais citados são a capacidade de identificar oportunidades de mercado e a capacidade de inovar para explorar tais possibilidades.

Diferenças de critérios para a definição do empreendedorismo também surgem conforme a abordagem utilizada para observar o fenômeno. De acordo com Tavares e Lima (2004), as definições propostas por autores da corrente econômica fundamentavam suas bases no ato de empreender como criação de uma organização inovadora, que repercutisse no desempenho econômico de seu contexto. Já os comportamentalistas, também conhecidos como behavioristas, procuraram criar uma ciência a partir do estudo do comportamento dos empreendedores, com o fim de traçar um perfil típico de personalidade.

Segundo Rimoli et al. (2004), ao se realizar uma revisão histórica dos conceitos atribuídos ao empreendedorismo e ao empreendedor, encontram-se fatores internos e externos ao agente que se repetem com frequência, como visão de oportunidades e riscos, ambiente econômico propício, adaptabilidade e necessidade de realização, além da ênfase na inovação para criar, renovar ou redefinir organizações, segmentos industriais ou mercados.

Com ênfase no senso de identificação e exploração de oportunidades de mercado, Dornelas (2005, p. 39) define este fenômeno como “[...] envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de idéias em oportunidades.” De modo pragmático, Stevenson (2001, p. 72) define empreendedorismo como “[...] a busca de oportunidades além dos recursos de que normalmente se dispõe.” Nassif et al. (2004) relacionam o comportamento inovador à orientação estratégica com fim de lucratividade e crescimento.

Filion (1999) prefere compreender o fenômeno a partir da definição de seu agente, ou seja, do empreendedor, cuja atuação está situada em dois níveis: primeiro, na percepção visual da situação ou do cenário de atuação; em segundo, na forma como os empreendedores organizarão suas alternativas e trabalharão para transformar este cenário em realidade. Assim, o autor apresenta o seguinte conceito: “O empreendedor é uma pessoa criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do

resumida, “[...] o empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza visões.” (FILION, 1999, p. 19). O autor propõe que essa versão resumida do conceito, apesar de sua brevidade, possui todos os elementos necessários para compreensão sobre o modo de atuar do empreendedor, pois toda a dinâmica do constructo está relacionada à capacidade humana de projetar visões e transformá-las em realidade através da ação.

Para Schumpeter, a inovação é o elemento chave para a compreensão do fenômeno: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2005, p. 39).

Também para Tavares e Lima (2004), a noção de inovação é elemento fundamental para constituição do empreendedorismo, sendo compreendida como uma competência essencial. Nesses termos, para que uma atividade seja reconhecida como empreendedora, suas características diferenciadoras não poderão ser copiadas facilmente por concorrentes, pois será necessário primeiro desenvolver a competência que torne possível colocar no mercado tal modelo de negócio.

Boava e Macedo (2006) consideram como empreendedor aquele indivíduo que alcança produzir uma ruptura em seu ambiente atual, que traz segurança e estabilidade, em favor do desenvolvimento de suas qualidades potenciais em uma nova situação, criada por ele.

Fialho et al. (2007) preferem o foco no fenômeno em si ao afirmarem que o empreendedorismo é um processo dedicado a iniciar e desenvolver um negócio ou conjunto de atividades, através de uma organização de competências, com a finalidade de criar valor quando aplicadas a uma atividade produtiva. Os autores complementam que o ato de empreender requer uma série de recursos internos, como visão e criatividade, inovação, percepção adequada dos riscos e capacidade de detectar oportunidades no ambiente.

### **3. Método de Pesquisa**

Para realizar a presente investigação, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo qualitativo básico (MERRIAM, 1988). Em função de seu objeto e do ponto de vista da forma de abordagem do problema pesquisado, escolheu-se como fonte de coleta de dados do material empírico desta pesquisa a realização de entrevistas em profundidade. De acordo com Merriam (1988), a entrevista em profundidade é recomendada quando se utilizam vários envolvidos para compreender um único significado. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, porque esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, o pesquisador é o instrumento-chave e o processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). No mesmo sentido, Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) destacam que a pesquisa qualitativa ajuda a compreender os atores sociais, aquilo que os levou a agir como agiram, ouvindo-os a partir de sua lógica e exposição de razões.

Entre os fatores que determinam a escolha do problema de pesquisa Triviños (1987) destaca os valores sociais do pesquisador, suas inclinações pessoais, os incentivos sociais, o grau de relação entre o método apropriado para a coleta de dados e o problema de pesquisa, a unidade de análise escolhida e o fator tempo. Cabe enfatizar a recomendação de Triviños (1987) de que o foco da pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional.

Portanto, esta pesquisa foi realizada com sócios-diretores de empresas puramente inseridas no setor de Tecnologia da Informação (TI), localizadas na região da Grande Florianópolis/SC. Destaca-se que o pesquisador possui sólido *network* no setor pesquisado, em decorrência da sua larga experiência no ramo, o que facilitou o processo de coleta de dados para a referida pesquisa.

### **3.1. Procedimentos de investigação**

Visando o objeto da pesquisa, realizaram-se entrevistas em profundidade com 8 (oito) empresários do setor de TI, utilizando como orientação um roteiro semi-estruturado apenas com guia de tópicos. As entrevistas foram efetuadas com um sócio-diretor de cada empresa pesquisada, em encontros realizados nas dependências da própria empresa. Elas foram gravadas, e as informações coletadas foram literalmente transcritas e, após, foram separadas de acordo com as questões propostas aos sócios-diretores pesquisados e com o conteúdo identificado na fundamentação teórica e nos objetivos do estudo.

A análise dos dados qualitativos passa por um exame minucioso dos dados obtidos, objetivando chegar à conclusão dos dados. Merriam (1988) destaca a importância das características e habilidades do pesquisador durante o processo de análise dos dados, quando considera que este deva ter liberdade na condução do estudo.

Para o processo de análise desta pesquisa, foram seguidos os seguintes passos:

- a) Apresentação de quadro comparativo, permitindo análise através das diferentes idades dos entrevistados, do tempo de experiência no setor de Tecnologia da

Informação, do tamanho e da estrutura da empresa e do faturamento anual previsto para ano de 2008, entre todos os empreendedores;

- b) Identificação, por meio das transcrições das entrevistas, das competências dos empreendedores, identificando três modalidades vinculadas ao empreendedorismo:
- as competências relacionadas às características pessoais do empreendedor;
  - as competências ligadas à gestão do empreendimento;
  - as competências relacionadas ao empreendimento e ao seu contexto.
- c) Apresentação de quadro da matriz de competências para a formação de empreendedores, expondo a visão manifestada pelos entrevistados, relacionando a totalidade das competências empreendedoras percebidas e sua incidência em cada entrevista;

#### 4. Análise dos resultados

O trabalho de campo desta pesquisa compreendeu o processo de análise e interpretação de dados obtidos por meio de 8 (oito) entrevistas com empreendedores do setor de Tecnologia da Informação (TI). A fim de se obter uma visão abrangente do setor, optou-se por eleger entrevistados com diferentes enfoques profissionais, tanto em relação a aspectos pessoais como em relação às características de suas organizações.

Como se pode perceber no quadro que se segue, foi formado um campo amostral com entrevistados de diferentes idades, tempo de experiência no ramo e que conduzem organizações com variadas características.

RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	IDADE	TEMPO EXPERIÊNCIA EM TI	TAMANHO E ESTRUTURA DA EMPRESA	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
Entrevistado 1 (E1)	40	23	médio porte	8 milhões
Entrevistado 2 (E2)	43	28	médio porte	8 milhões
Entrevistado 3 (E3)	38	19	grande porte	30 milhões
Entrevistado 4 (E4)	27	10	pequeno porte	500 mil
Entrevistado 5 (E5)	36	17	médio porte	5 milhões
Entrevistado 6 (E6)	23	5	pequeno porte	300 mil
Entrevistado 7 (E7)	37	15	médio porte	6 milhões
Entrevistado 8 (E8)	53	26	grande porte	800 milhões

Quadro 1. Comparativo entre os empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo deste procedimento foi obter um panorama comparativo dos entrevistados para formação e aplicação de competências empreendedoras no setor de TI, tendo em vista três dimensões: características pessoais do empreendedor, características relativas à gestão do negócio e características relativas ao contexto de inserção da empresa e do empreendedor.

#### **4.1 Competências relacionadas às características pessoais do empreendedor**

Ao tratar de características pessoais recorrentes aos empreendedores, comparando o estado de arte atual dos estudos sobre o tema e a percepção manifestada pelos entrevistados, percebe-se uma diferença de ênfase quanto aos atributos mencionados como relevantes para o sucesso dos empreendimentos.

Os autores consultados para a fundamentação teórica deste estudo salientam aspectos relacionados à visão criativa capaz de inspirar e motivar o indivíduo a empreender, mencionada como competência essencial para formação do empreendedor, pois o leva a projetar visões capazes de modelar a realidade por meio da ação (FILION, 1999; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007; FIALHO et al., 2007; SOUZA, 2005). Fialho et al. (2007) relacionam ainda como competência pessoal o processo histórico que leva o indivíduo a empreender, considerando tanto sua experiência profissional, que permite identificar oportunidades no segmento e dar início à exploração, quanto sua formação gerencial, que possibilita organizar recursos na forma de uma estrutura organizacional. No mesmo sentido, Dornelas (2005) entende as habilidades gerenciais como imprescindíveis para a condução do empreendimento, incluindo conhecimento financeiro, contábil, habilidade para elaborar planos e de comunicação.

Conforme as respostas apresentadas pelos entrevistados, percebe-se uma clara valorização do conhecimento técnico e de gestão para a criação e o gerenciamento de empreendimentos. Os relatos apontam a relevância da experiência profissional na área de tecnologia como um gérmen para o futuro empreendimento no setor de TI, sendo indicado como grande fator de inspiração e motivação destes indivíduos para assumirem a posição que ocupam atualmente. Entre os entrevistados, houve aqueles que ingressaram no quadro de multinacionais antes dos 20 anos de idade e fizeram carreira dentro da companhia; houve aqueles que optaram por cursar escola técnica, tendo assim seu primeiro contato com tecnologia e eletrônica ainda na adolescência; e ainda aqueles que ingressaram em cursos extracurriculares de eletrônica e manutenção de computadores e redes, familiarizando-se com o conhecimento técnico de modo informal, porém definitivo, orientando sua visão

Para alguns empreendedores, a formação técnica foi apenas um passo inicial, que despertou o interesse pelo segmento, mas não delimitou sua atuação profissional. Para estes, que empreendem hoje em Tecnologia da Informação, houve uma adaptação em algum ponto de suas trajetórias, geralmente na forma de oportunidades de trabalho ou investimento, que redirecionou seus esforços para o ramo que atuam no momento. Outros, em menor número, seguiram carreira no mesmo segmento, do qual detêm uma visão bastante profunda e abrangente, uma vez que conhecem sua trajetória e podem perceber fatores que influenciam sua direção.

Assim, o conhecimento técnico é valorizado não somente por sua importância histórica, mas pelas possibilidades de compreensão do mercado, bem como de percepção de oportunidades e ameaças potenciais. No entanto, os entrevistados apontam que, à medida que o empreendimento é bem-sucedido, cresce e se torna mais complexo, o conhecimento técnico não é suficiente para a condução do negócio, sendo necessárias habilidades gerenciais, adquiridas normalmente por meio do estudo acadêmico.

Embora atuem em ramos técnicos, 6, entre os 8 empreendedores entrevistados, possuem alguma formação em cursos da área de humanas, com enfoque nas necessidades do dia-a-dia da gestão empresarial, tais como graduação em Administração e Direito e MBA em Gestão Empresarial ou Finanças. Essas escolhas decorrem de necessidades dos empreendedores e de especificidades de seus negócios, como complexidade tributária, estabelecimento de estratégias e posicionamento de mercado, gestão de pessoal, entre outras.

Os entrevistados vêem como natural esta mudança no papel do empreendedor, passando do nível operacional para o estratégico, da lide diária da tecnologia para o relacionamento com clientes, fechamento de negócios e elaboração de planos para o futuro.

Outra competência reiteradamente citada como fundamental para a condução dos negócios é a capacidade do empreendedor de manter-se atualizado sobre seu segmento de mercado, de saber quais são as novidades tecnológicas e quais as novas possibilidades existentes no mercado que podem ser oferecidas aos seus clientes.

Este é provavelmente o maior ponto de divergência entre as competências empreendedoras tratadas pelos pesquisadores e a percepção manifestada pelos empreendedores. Enquanto os estudos sobre o tema apontam a criatividade como característica chave do empreendedor, o que lhe permitiria criar novos produtos e soluções para se posicionar e se diferenciar no mercado, os empreendedores apontam a capacidade de acompanhar as novidades como fator mais importante. As bases teóricas apontam para a

apontam a “capacidade de acompanhar atentamente o mercado” para detectar quais criações alheias podem ser transformadas em um diferencial de mercado. Esta modificação de perspectiva representa uma mudança significativa na figura do empreendedor, tal como é talhada na literatura especializada, em que a personalidade do “criador” é obscurecida pela personalidade do “seguidor atento”.

Em contrapartida, competências de caráter psicológico amplamente citadas pela literatura, como determinação, iniciativa, envolvimento com o negócio, energia, proatividade, inquietude, são confirmadas pelos relatos levantados, o que permite delinear um conjunto de traços que se poderia denominar como “atitude empreendedora”.

Alguns entrevistados apontam em seu histórico, às vezes desde a infância, uma inquietude ou curiosidade inatas, que os levaram a descobrir o mundo da tecnologia. Durante seu amadurecimento, valores, como determinação e perseverança, foram cruciais para a construção de suas carreiras e seus negócios.

Atualmente, apontam que o empreendedor é aquele indivíduo que tem energia para se apaixonar pelo seu negócio, o que lhe permite trabalhar com afinco, enfrentar desafios e influenciar positivamente as pessoas ao seu redor, compartilhando com elas seu sonho e também as engajando nele.

#### **4.2 Competências relacionadas às características de gestão do empreendimento**

Quanto às características de gestão dos empreendedores, uma competência citada regularmente pela literatura, em decorrência da criatividade do empreendedor, é a capacidade de inovação. A inovação é apontada como elemento fundamental para o fenômeno, uma vez que representa uma nova ordem em produtos e serviços, um ponto de ruptura que cria e destrói mercados (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2005). Juntamente com a inovação, os autores salientam como competência fundamental de gestão empreendedora a capacidade de perceber e explorar oportunidades. Neste sentido, Dornelas (2005), Dutra, I. S. (2004) e Pardini e Brandão (2004) entendem o senso de oportunidade como uma decorrência da visão adequada do ambiente de negócios, manifestando-se como um fator distintivo para o sucesso dos empreendimentos, sendo favorável para a sua multiplicação e o seu desenvolvimento.

A percepção de oportunidades está vinculada à competência da tolerância ao risco, bem como à sua capacidade de gerenciá-lo, como apontam Dornelas (2005), Paixão, Bruni e Carvalho Junior (2007).

Outras competências de gestão citadas pela literatura são a capacidade de liderar

desenvolver uma rede de relacionamentos favorável ao negócio (FILION, 1999; GUEIROS, 2004). Considerando o setor de tecnologia, Ruas, Antonello e Boff (2005) indicam que a habilidade para *networking*, associada com habilidades técnicas e atitude empreendedora, cria o contexto apropriado para detecção de oportunidades.

Entre as competências de gestão citadas pelos entrevistados, as mais recorrentes são capacidade para estabelecer relacionamentos e organização de recursos para enfrentamento de desafios. A formação de *networking*, através de uma rede de clientes, fornecedores e parceiros, é vista como essencial para garantir a continuidade dos negócios, auxiliando a enfrentar situações adversas.

A formação de uma rede ampla de relacionamentos favorece uma grande troca de idéias e informações, permitindo ao mesmo tempo diagnosticar previamente ameaças e dificuldades potenciais, assim como manter-se atualizado sobre os movimentos do mercado, surgimentos de novos produtos, mudanças no perfil do cliente, entre outros.

Ter uma ampla base de clientes também permite aos empreendedores elaborar estratégias de crescimento sem custos adicionais para aquisição de clientes, sendo possível crescer dentro da própria base, compreendendo melhor suas necessidades e oferecendo produtos e serviços complementares. Outro ponto levantado sobre as vantagens de manter uma comunicação constante com o *networking* se refere à possibilidade de extrair informações de experiências alheias, de modo que o empreendedor pode ter conhecimento de projetos semelhantes à sua área de atuação, e aprimorar o conhecimento sobre seu segmento.

Em relação à parceria sólida com fornecedores, foi argüido que um relacionamento próximo com empresas fornecedoras consistentes pode constituir um grande diferencial competitivo com o empreendimento, na forma de produtos confiáveis, que permitam ao empreendedor oferecer soluções mais completas aos seus clientes.

Quanto à organização de recursos para enfrentamento de desafios, os entrevistados relatam episódios de sua carreira profissional nos quais se encontraram obrigados a superar suas próprias limitações para atender aos seus clientes, combinando essencialmente três competências: liderança, tolerância ao risco e adaptabilidade.

A liderança provém da própria condição do empreendedor como agente determinante do destino da organização. Os relatos transparecem uma significativa consciência dos empreendedores sobre a responsabilidade de conduzir um negócio que tem repercussões na vida profissional e pessoal de outras pessoas, sejam eles seus funcionários ou clientes.

Dialogando sobre a liderança, um dos entrevistados refletiu a respeito da



afetam não só as pessoas diretamente ligadas a ele, mas as famílias dessas pessoas, geralmente constituídas por três ou quatro indivíduos. Tal responsabilidade, embora seja recompensadora para o senso de realização pessoal do empreendedor, torna-se uma constante fonte de pressão, uma vez que as decisões são diárias, bastando às vezes uma decisão errada para comprometer um trabalho de longo prazo.

Neste ponto, a competência de tolerância e gestão do risco mostra-se necessária. Os relatos apontam que o empreendedor, apesar de toda a responsabilidade econômica e social que lhe recai, deve rotineiramente avaliar riscos e assumi-los para que seu negócio possa se desenvolver. Embora tal procedimento repercuta em instabilidades temporárias ou em uma exposição de fraquezas da organização, a capacidade de assumir riscos é vista como “parte do negócio”. Ao se empreender, se está assumindo riscos consigo mesmo, com sua família, com seus empregados e parceiros. Como pontuou um dos entrevistados, faz parte da atitude empreendedora a coragem para acertar e errar, buscando sempre o crescimento e a superação dos limites dos recursos atuais.

Para se evitar que o empreendimento fracasse em cada ocasião em que o risco se revele maior que o previsto, ou que a decisão não tenha considerado todas as variáveis, os relatos destacam a importância da adaptabilidade para redefinir procedimentos e realinhar o negócio em sua totalidade.

Os entrevistados apontam que a adaptabilidade é uma competência fundamental para se atuar em tecnologia, especialmente em decorrência da vertiginosa velocidade das mudanças que se verifica no setor. Com ciclos de produtos curtos e novidades surgindo diariamente, a organização deve ser capaz de se adaptar para aprimorar, redesenhar e até mesmo recriar completamente produtos e serviços com o intuito de se manter adequada às necessidades do mercado.

Os relatos apontam que também os clientes têm acesso a um grande volume de informações, especialmente pela internet, e que exigem que a empresa tenha não somente as mais recentes soluções, mas as mais adaptadas às suas necessidades.

#### **4.3 Competências relacionadas ao empreendimento e ao seu contexto**

Quanto às competências de contexto, os entrevistados manifestam sua contínua atenção ao segmento de Tecnologia da Informação, bem como ao ambiente de negócios em sua totalidade, influenciado diretamente por variações macroeconômicas, como o câmbio do dólar, já que boa parte dos entrevistados depende de importação de tecnologia e de mudanças

Tratando do contexto de atuação do empreendedor, Dutra, I. S. (2004) destaca a importância de um ambiente de negócios favorável para dar ao empreendedor um mínimo de segurança para que possa perceber e explorar oportunidades, diminuindo, na medida do possível, os riscos inerentes da atividade. Gaspar (2004) confirma que, embora o sucesso de um empreendimento dependa principalmente da atuação do indivíduo, um ambiente de negócios de boa qualidade, com crédito disponível, taxa de juros adequada e mão-de-obra qualificada, contribui imensamente para fortalecer a cultura empreendedora e a disseminação de novos negócios.

Em relação à percepção dos empreendedores sobre o ambiente de negócios em que atuam, as opiniões convergem para sua desqualificação, notando-se uma visão bastante pessimista da realidade brasileira. De um modo geral, os relatos descrevem um ambiente com alto grau de incerteza, sujeito à volatilidade do câmbio do dólar e ao custo da carga tributária, que, segundo os entrevistados, onera consideravelmente os negócios.

Ao mesmo tempo, constatou-se que, em um cenário tão dinâmico, sujeito a crises periódicas, há oportunidades para se explorar, tanto nos momentos ascendentes quanto descendentes da economia. A postura do empreendedor mostra-se fundamental para que tais oportunidades não escapem, pois, como destaca um dos entrevistados, não se podem ignorar mudanças, sejam elas econômicas ou culturais, sob pena de ficar obsoleto.

Quanto à percepção do mercado de TI, os entrevistados apresentam uma visão bastante concordante sobre seus aspectos mais característicos: um segmento em constante mutação, cuja velocidade de evolução de produtos e serviços obriga os empreendedores a se manter em um estado de constante alerta sobre o que há de novo no mercado, sobre quais novas tecnologias podem representar mais valor aos seus clientes. Apontou-se também a abundância de fontes de informação sobre TI, proveniente tanto da internet quanto de relacionamentos com fornecedores, parceiros e clientes. Além disso, como traço característico do setor, os entrevistados apontaram uma crescente elevação da competitividade, especialmente alavancada pelo aprimoramento tecnológico, e que em alguns segmentos alcança escala global. Tais condições favorecem a multiplicação de pequenas empresas semelhantes no mercado, com decorrente acirramento da concorrência.

#### **4.4 Análise das competências para formação dos empreendedores**

A discussão em torno do tema empreendedorismo contemplou diversas perspectivas no decorrer de seu histórico, tais como a econômica, a sociológica e a comportamentalista.

constatarem a importância do empreendedorismo para a formação e o desenvolvimento econômico das sociedades, bem como em apontar o empreendedor como principal elemento para sua verificação.

Embora fatores, como ambiente de negócios favorável, contexto cultural e estrutura educacional apropriada, sejam apontados como positivos para o surgimento de iniciativas empreendedoras em larga escala, é na figura de seu agente, e também em características definidoras de sua personalidade, que se concentra a atenção dos pesquisadores do fenômeno.

O perfil comportamentalista do estudo, focado em estabelecer um rol de características comuns, ou freqüentemente encontradas em empreendedores, permite a aproximação com a noção de competências, que estuda como os indivíduos desenvolvem e maturam habilidades e como as interações entre indivíduo e ambiente colaboram para o surgimento de conhecimentos práticos, cujo aprimoramento permite ao agente atuar eficazmente em contextos cada vez mais complexos.

Analisando o papel renovador do empreendedorismo na vida econômica das sociedades, foram encontradas nas bases bibliográficas referências freqüentes a conceitos, como inovação, determinação, iniciativa, liderança, criatividade, tolerância ao risco, percepção de oportunidades e perseverança. Analisando a percepção dos empreendedores entrevistados para este estudo, especialmente no que se refere à compreensão do fenômeno do empreendedorismo e dos fatores mais relevantes para o seu desenvolvimento, notou-se um enfoque substancialmente pragmático, com destaque para competências técnicas e gerenciais, em detrimento de fatores de personalidade, como a criatividade, ou sistêmicos, como a inovação.

Considerando a matriz das competências para formação de empreendedores, buscou-se apreender por meio de entrevistas em profundidade com sócios-diretores de empresas do setor da Tecnologia da Informação da Grande Florianópolis/SC, qual sua percepção sobre as próprias competências manifestadas na condução de seus empreendimentos, considerando três dimensões essenciais: características pessoais, de gestão e de contexto.

O quadro a seguir apresenta um panorama geral da visão manifestada pelos entrevistados, relacionando a totalidade das competências empreendedoras percebidas e sua incidência em cada entrevista.

COMPETÊNCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
<b>Experiência técnica</b>	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Formação gerencial</b>	X	X	X		X		X	X
<b>Formação de redes de relacionamento</b>	X		X		X			X
<b>Adaptabilidade</b>	X	X						
<b>Organização de recursos e enfrentamento de desafios</b>	X	X	X		X			
<b>Aprendizado</b>	X							
<b>Atualização</b>	X	X	X		X	X		X
<b>Responsabilidade</b>	X							X
<b>Tolerância e gestão do risco</b>	X	X			X			
<b>Liderança</b>	X		X	X				
<b>Inovação</b>		X						
<b>Percepção de oportunidades</b>		X						
<b>Capacidade para realização</b>			X					
<b>Senso de excelência</b>							X	
<b>Iniciativa e envolvimento com o negócio</b>						X	X	X
<b>Necessidade de realização</b>		X	X			X		
<b>Visão do negócio</b>	X			X				
<b>Visão do segmento</b>	X	X	X	X		X	X	X
<b>Visão do ambiente</b>	X		X			X		

Quadro 2. Matriz das competências para a formação de empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. Considerações finais

Assim, a configuração das competências pessoais, de gestão e de contexto dos empreendedores, cotejando o estado de arte da literatura especializada e a percepção de um campo amostral de empreendedores do setor de Tecnologia da Informação com base de atuação na Grande Florianópolis/SC, aponta uma considerável aproximação entre os referenciais teóricos e a maneira como os agentes do fenômeno empreendedorismo concebem e atuam na condução de seus negócios.

A grande exceção a esta conformidade foi, como já referido, a ênfase dos autores na importância da criatividade, como competência pessoal, e da inovação, como competência de gestão. Os entrevistados fizeram apenas uma referência sutil ao constructo da inovação e mostraram pouca preocupação em se dedicar no futuro a lançar bases para produtos ou serviços revolucionários, que significassem diferenciais duradouros para o negócio, ou barreiras de entrada contra seus concorrentes.

A atenção desses empreendedores está antes no acompanhamento do que está sendo desenvolvido e lançado, em escala global, para que possam responder adequadamente em tais novidades. Esta constatação permite destacar que tais empreendedores não incorporam a imagem do “criador vanguardista”, mas sim do “seguidor atento”.

## Referências

ALVES, Flávia Chaves; BONTEMPO, José Vitor; COUTINHO, Paulo. Um estudo das competências para inovar na indústria petroquímica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. 1 CD-ROM.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Ivan de Souza. Ambiente empreendedor e a mortalidade empresarial: estudo do perfil do empreendedor da micro e pequena empresa no norte do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FALEIRO, Sandro Nero et. al. Comportamento empreendedor dos proprietários de micro e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, 2006. 1 CD-ROM.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro:** caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral. 2006. 274 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; GODOI, Christiane Kleinübing. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. 1 CD-ROM.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

GASPAR, Fernando Antônio da Costa. **O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco**. Santarém: 2004.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B. da; MELLO, R. B. de. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. Empreendedores bem sucedidos, razões do sucesso obtido em seus empreendimentos: qual o segredo? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

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

LUZZARDI, Caroline Penna; OLIVEIRA, Mirian; DUHÁ, André Hartmann. Desenvolvimento de capacidades e competências: relação entre incubadora e empresas incubadas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, 2006. 1 CD-ROM.

MACIEL, Cristiano de Oliveira. Comportamento empreendedor e capacidades organizacionais: hierarquização e mensuração de seus efeitos no desempenho de empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007. 1 CD-ROM.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**: a qualitative approach. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

NASSIF, Vânia Maria Jorge et al. Contribuição para o entendimento das competências do empreendedor: a derivação de um esquema a partir de relatos de trajetórias empresariais em pequenas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro; BRUNI, Adriano Leal; CARVALHO JUNIOR, César Valentim de Oliveira. Quem não arrisca não petisca? Uma análise empírica da associação entre empreendedorismo e tolerância ao risco. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. 1 CD-ROM.

PARDINI, Daniel Jardim; BRANDÃO, Márcio Meira. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

RIMOLI, Celso Augusto et al. Reflexões sobre empreendedorismo: estudo de casos de empresas de sucesso e insucesso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, Mônica Esteves; GONÇALVES NETO, Cesar. Os empreendedores das pequenas empresas desenvolvedoras de *software* do estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. 1 CD-ROM.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Enrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Clarice Ferreira. Competência empreendedora dos gestores de negócios de moda. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

STEVENSON, Howard. O compromisso é conseguir. **HSM Management**, n. 25, p. 72-76, mar./abr. 2001.

TAVARES, Tatiane Silva; LIMA, Juvêncio Braga de. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. 1 CD-ROM.

TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

Artigo recebido em: 7/04/2009

Artigo aprovado em: 13/02/2010