

# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE MINERAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

ENTREPRENEURIAL SKILLS IN INFORMATION TECHNOLOGY: THE CASE OF  
A MULTINATIONAL MINING COMPANY IN THE STATE OF MINAS GERAIS

HABILIDADES EMPRESARIALES EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: EL CASO  
DE UNA EMPRESA MINERA MULTINACIONAL EN EL ESTADO DE MINAS GERAIS

**Rafael Reis Guedes, MSC**

Faculdade de Ciências Empresariais/Brazil  
[rafaelguedes@gmail.com](mailto:rafaelguedes@gmail.com)

**Fabricio Ziviani, Dr.**

Universidade Católica de Brasília/Brazil  
[fazist@hotmail.com](mailto:fazist@hotmail.com)

**Denise Figueiró Mendes, MSC**

A Universidade Federal de Roraima /Brazil  
[denise.mendes@ufr.br](mailto:denise.mendes@ufr.br)

**Helton Junio da Silva, Dr.**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil  
[heltonjunio@yahoo.com.br](mailto:heltonjunio@yahoo.com.br)

**Ronaldo Camilo**

ASSOCIA Desenvolvimento Profissional e Empresarial/Brazil  
[camilo.ronaldo1@gmail.com](mailto:camilo.ronaldo1@gmail.com)

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as competências empreendedoras existentes entre os integrantes de um departamento de Aplicações Corporativas de TI responsável pela Gestão de Projetos e Sustentação de ERPs de uma empresa multinacional de mineração no Estado de Minas Gerais. O referencial teórico trata do empreendedorismo interno (corporativo, corporate-venture e intraempreendedorismo), inovação, competências, competências empreendedoras e a relação de competências empreendedoras baseada nos trabalhos de Mitchelmore e Rowley (2010) e das características empreendedoras corporativas de Dornelas (2015). A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único. Os dados foram coletados com uso de roteiro de estudo semiestruturado. Os dados foram analisados seguindo os parâmetros da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os profissionais possuem em diferentes graus as competências do modelo descrito na pesquisa. Na maioria das vezes tendem a desenvolver ações empreendedoras e inovadoras dentro da organização. Espera-se contribuir, por meio deste estudo, fornecendo informações para o estabelecimento de políticas de identificação, estímulo e retenção de profissionais empreendedores que contribuem para a capacidade inovativa das organizações.

**Palavras-chave:** Competências Empreendedoras; Empreendedorismo Corporativo; Inovação; Tecnologia da Informação; Mineração.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the entrepreneurial competencies existing among the members of a Corporate IT Applications department responsible for Project Management and ERP Support of a multinational mining company in the state of Minas Gerais. The theoretical framework deals with internal entrepreneurship (corporate, corporate-venture and intrapreneurship), innovation, competencies, entrepreneurial competencies and the relationship of entrepreneurial competencies based on the work of Mitchelmore and Rowley (2010) and the corporate entrepreneurial characteristics of Dornelas (2015). The research is characterized as a single case study. The data were collected using a semi-structured study guide. The data were analyzed following the parameters of content analysis. The results indicated that



professionals possess, to varying degrees, the competencies of the model described in the research. Most of the time, they tend to develop entrepreneurial and innovative actions within the organization. It is expected that, through this study, it will contribute by providing information for the establishment of policies to identify, stimulate and retain entrepreneurial professionals who contribute to the innovative capacity of organizations.

**Keywords:** Entrepreneurial Skills; Corporate Entrepreneurship; Innovation; Information Technology; Mining..

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar las habilidades empresariales que existen entre los miembros de un departamento corporativo de Aplicaciones TI responsable de la Gestión de Proyectos y Soporte ERP de una empresa minera multinacional en el Estado de Minas Gerais. El marco teórico aborda el emprendimiento interno (corporativo, corporativo-venture e intraemprendimiento), la innovación, las habilidades, las habilidades emprendedoras y la relación de las habilidades emprendedoras con base en el trabajo de Mitchelmore y Rowley (2010) y las características emprendedoras corporativas de Dornelas (2015). La investigación se caracteriza por ser un estudio de caso único. Los datos se recogieron mediante un cuestionario semiestructurado. Los datos fueron analizados siguiendo los parámetros de análisis de contenido. Los resultados mostraron que los profesionales poseen, en diferentes grados, las habilidades del modelo descrito en la investigación y tienden a desarrollar acciones emprendedoras e innovadoras dentro de la organización. Se espera contribuir, a través de este estudio, proporcionando información para el establecimiento de políticas para identificar, incentivar y retener profesionales emprendedores que contribuyan a la capacidad innovadora de las organizaciones.

**Palabras clave:** Habilidades Empresariales; Emprendimiento Corporativo; Innovación; Tecnologías de la información; Minería.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 1980, estudos já alertavam as organizações quanto à ideia de que a prática sistemática da inovação seria a principal vantagem competitiva permanente do século XXI. O lançamento cada vez mais veloz de produtos e serviços, aliados a mudanças de hábitos de consumo possibilitados pela tecnologia, atesta a confirmação dessa previsão. Pesquisadores como Baruah e Ward (2014) afirmam que o ambiente econômico vem se tornando mais competitivo, exigente e complexo para a maioria das organizações.

A busca pela competitividade aliada a inovação e ao aumento de complexidade na natureza do trabalho exige que as organizações procurem de profissionais com amplo escopo de competências e, principalmente, capazes de atuar de forma proativa, liderando iniciativas, a buscar oportunidades e desenvolver ou melhorar produtos, serviços e processos da organização, influenciando assim em seus resultados. Nesse aspecto, os chamados empreendedores corporativos ou intraempreendedores seriam aqueles profissionais que demonstram competências que lhes permitem atender às necessidades da organização enquanto buscam protagonismo e reconhecimento nessas firmas. (Sharma; Chrisman, 2007).

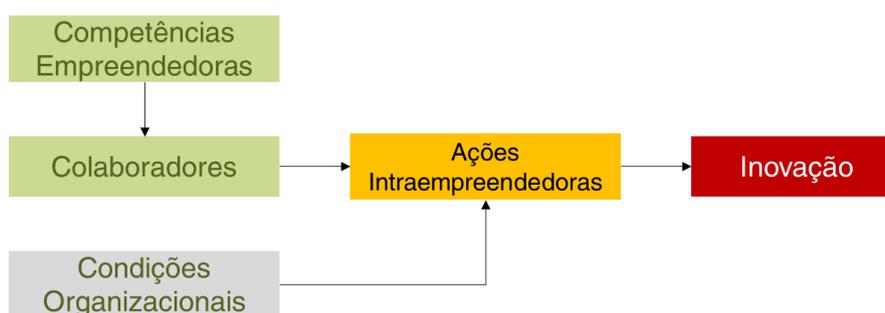
A partir dessa contextualização, questiona-se: quais competências empreendedoras se observam na área de aplicações corporativas de tecnologia da informação (TI) (Gestão de *Enterprise Resource Planning Systems* - ERPs) de uma empresa multinacional de mineração?

Nesta estudo, a partir da perspectiva da inovação como instrumento de alavancagem de vantagens competitivas para as organizações, avalia-se que as práticas de empreendedorismo corporativo pelos profissionais estimulam ações inovadoras e, dessa forma, propõem-se a investigação das

competências empreendedoras corporativas a partir da perspectiva dos profissionais da área de TI de uma empresa multinacional de mineração, bem como a análise dos fatores que contribuem para a prevalência dessas práticas. Uma representação esquemática dessa contextualização é apresentada na FIG. 1.

Portanto, o objetivo geral é analisar as competências empreendedoras existentes entre os integrantes de um departamento de Aplicações Corporativas de TI responsável pela Gestão de Projetos e Sustentação de ERPs de uma empresa multinacional de mineração no Estado de Minas Gerais. Esta pesquisa foi realizada a partir da perspectiva dos profissionais, considerando o foco em suas competências, habilidades e aptidões para o exercício do intraempreendedorismo como meio para a geração de inovações. Esta relação é descrita na Figura 1.

Figura 1 - Influência de ações empreendedoras corporativas na inovação



Fonte: elaborada pelos autores, 2022.

O texto segue a seguinte estrutura: na próxima seção será estabelecida a fundamentação teórica em que se apresentam os conceitos-base do estudo acerca do empreendedorismo, empreendedorismo interno, inovação e competências empreendedoras e intraempreendedoras. Na sequência, apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa. Ao final os resultados e suas discussões seguindo das considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como ponto de partida estudos anteriores que tratam do tema. Na sequência faz-se a revisão de alguns conceitos presentes no estudo relacionada a empreendedorismo e em particular às competências demonstradas por sujeitos empreendedores no âmbito tradicional ou como empreendedores internos da organizações. Através destas definições, estabelecem-se as linhas teóricas que foram adotadas para a realização desta pesquisa.

### 2.1 Empreendedorismo, Empreendedorismo Interno e Inovação

O empreendedorismo exerce importante papel na criação e no crescimento de negócios, bem como no crescimento de regiões e países. Esses resultados em larga escala, em geral, originam-se de forma humilde: a partir da percepção de uma oportunidade lucrativa e um indivíduo empreendedor (Hisrich; Peters; Shepherd, 2016).

Por empreendedorismo entendem-se um conjunto de práticas que geram riqueza e desempenho para sociedades que as praticam através da geração de bens, serviços, meios de produção e organização (Baggio; Baggio, 2014; Hisrich; Peters; Shepherd, 2016). Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) conceitua-se como tentativas de gerar um novo empreendimento, seja um negócio, atividade autônoma, expansão de um empreendimento existente a partir de uma pessoa, grupo de pessoas ou empresas já estabelecidas.

Com as mudanças econômicas e sociais tais como a globalização, as empresas precisam buscar formas de se manterem competitivas desenvolvendo e renovando produtos, serviços e novos modelos de negócio (Baruah; Ward, 2014). As organizações que falham na missão de inovar continuamente são quase superadas por outras que melhor articulam o processo de reimaginar seus negócios.

De um lado é sabido que mais do que uma determinação estratégica, as organizações inovadoras mobilizam recursos para manutenção da competitividade (Baruah; Ward, 2014). De outro, as pessoas que fazem parte destas organizações é quem efetivamente garantem que as intenções estratégicas saiam do papel e se tornem realidade (Sharma; Chrisman, 2007). Os profissionais de hoje buscam realizar seus propósitos e obter realização por meio da “expressão pessoal” e da liberdade criativa em seus ambientes de trabalho. Quando não conseguem ter suas necessidades atendidas, por vezes se frustram, gerando descontentamento e uma busca por outra organização na qual encontrem espaço (Hisrich; Peters; Shepherd, 2016).

Conforme as organizações se tornam globais e a competição se acirra na busca por obtenção de receitas e clientes são necessárias constantes ações em prol da renovação e criar produtos e serviços em ritmo acelerado sob pena de serem superadas por outras que o fazem de forma recorrente. O modelo econômico de outrora regido por grandes empresas agora se vê ameaçado por empresas mais ágeis, flexíveis e que respondem de forma rápida às demandas do mercado (Dornelas, 2015)

Além dessas pressões, na perspectiva social os profissionais de hoje buscam sentido e realização por meio da “expressão pessoal” e da liberdade criativa em seus ambientes de trabalho. Quando não conseguem ter suas necessidades atendidas, por vezes se frustram, gerando descontentamento e uma busca por outra organização na qual encontrem espaço (Hisrich; PeterS; Shepherd, 2016).

Neste estudo, buscou-se analisar através de técnicas de análise de conteúdo, as competências empreendedoras demonstradas em na área de Tecnologia da Informação: Aplicações Corporativas de uma empresa multinacional de mineração.

## **2.2 Estímulos ao comportamento empreendedor nas organizações**

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

Pinchot III (1985) propôs argumentos e conceitos defendendo a ideia de que um profissional não necessita deixar seu emprego em uma empresa para se tornar um empreendedor. E que o intraempreendedorismo não é somente uma forma de se aumentar e estimular a inovação e a

produtividade nas organizações. Ele seria uma forma de organizar as empresas para que o trabalho seja uma expressão da contribuição das pessoas para a sociedade.

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

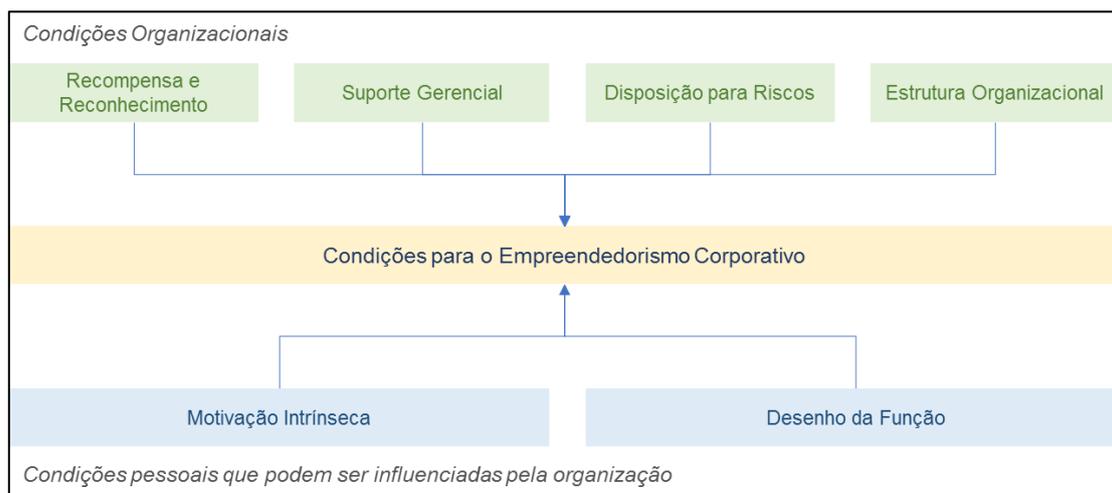
Quadro 1 - Condições organizacionais que favorecem ações empreendedoras corporativas

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

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

Em seu estudo, os autores confirmam a relação entre um bom clima organizacional para se trabalhar e as características para o estímulo ao empreendedorismo corporativo, embora avaliem que as condições inicialmente levantadas são incompletas, necessitando também verificar a motivação intrínseca do colaborador e o desenho da função (ou do trabalho) exercida por profissionais com perfil empreendedor (Marvel *et al.*, 2007). A Figura 2 sintetiza as condições citadas pelos autores.

Figura 2 – Condições organizacionais que favorecem o empreendedorismo corporativo



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

## 2.2 Competências empreendedoras

À luz dos modelos de competências adotados no presente estudo, “a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades” (Le Boterf, 2003, p. 57). Espera-se, portanto, que o profissional competente seja capaz de lidar com situações complexas e inesperadas munido de competências, habilidades e suas aptidões e as demonstrem com ação efetiva.

A abordagem de competências vem sendo aplicada para o estudo de características empreendedoras, por estas serem vistas como comportamentais e observáveis. Concordando com essa visão, Man e Lau (2000b) definem competências empreendedoras como características de alto nível que incorporam traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, moderados pela instrução, experiência, vivência familiar, entre outras variáveis demográficas do empreendedor.

A competência para explorar oportunidades pode ainda resultar na criação de novas empresas, exploração e novos mercados, reestruturação das organizações para mais competitividade, criação de inovações e o posicionamento proativo da firma em relação ao mercado no qual se encontra inserida. Como visto anteriormente, esses são componentes já conhecidos do empreendedorismo interno (Antoncic; Hisrich, 2001; Dornelas, 2015; Zahra; Nielsen; Bogner, 1999).

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

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

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

Fonte: Mitchelmore e Rowley (2010)

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

Quadro 3 – Contribuições para a teoria de competências empreendedoras na perspectiva individual – conclui

Autores	Descrição da Pesquisa
Timmons <i>et al.</i> (1987)	Avaliaram que muitas das competências estão associadas com a função empreendedora e consideraram o reconhecimento e a busca por aproveitar as oportunidades.
Hofer e Sandberg (1987)	Discutem a competência de selecionar as oportunidades de melhor qualidade.
Hofer e Schendel (1987)	Mencionam competências de se ter motivação e disposição para trabalhar por períodos prolongados
MacMillan <i>et al.</i> (1985)	Adiciona a capacidade de realizar um esforço intenso como uma nova competência empreendedora.
Miles e Snow (1978)	Afirmam que são empreendedores, os indivíduos capazes de desenvolver conceituações claras relativas às oportunidades observadas e capazes de mobilizar os recursos necessários para atingir tais objetivos.

Smith e Morse (2005)	Afirmam que as competências gerenciais e empreendedoras são construtos multidimensionais. As competências gerenciais se desdobrariam em competências funcionais (como marketing e finanças) e competências organizacionais (como as habilidades relativas a organização e motivação, habilidades sociais e liderança).
Reuber e Fischer (1994)	Sugerem dezesseis áreas de especialização incluindo gerenciamento, planejamento estratégico e marketing.
Orser e Riding (2003)	Trabalham vinte e cinco medidas de competência agrupadas em nove áreas funcionais.
Hood e Young (1993)	Geraram uma lista de conhecimentos e habilidades de conteúdo e mentalidade com base em entrevistas com os líderes e CEOs das cem empresas que mais cresceram nos Estados Unidos. A habilidade mais frequentemente mencionada foi a liderança, seguida por competências de relações humanas, comunicação oral e escrita.

Fonte: adaptado de Mitchelmore e Rowley (2010).

Segundo Dornelas (2015), os empreendedores corporativos compartilham características com os empreendedores fundadores de empresas, ressaltando, no entanto, diferenças nos níveis de **controle de recursos** (ou “poder de decisão”) e no **comprometimento com o negócio ou ideia**. O Quadro 4 a seguir sintetiza as características dos intraempreendedores, conforme Dornelas (2015).

Quadro 4 – Competências empreendedoras

Grupo	Competências
Competências Gerenciais	Desenvolvimento de um sistema de gestão para garantir o funcionamento da organização a longo prazo Aquisição e desenvolvimento de recursos requeridos para operar a firma Habilidades operacionais do negócio Envolvimento prévio com <i>startups</i> Experiência gerencial Familiaridade com a indústria na qual está inserido Habilidades de gestão financeira e orçamentária Experiência profissional prévia Estilo de gestão Habilidades técnica, em marketing, relativas à indústria onde atua Habilidade para implementar estratégias (desenvolver programas, orçamentos, procedimentos, avaliar desempenho) Conhecimento do mercado Preparação de planos de negócio Habilidades para definir objetivos Capacidade de gestão
Competências de Oportunidade	Identificação e definição de um nicho de mercado viável Desenvolvimento de produtos e serviços apropriados para os clientes no nicho de mercado Geração de ideias Monitoramento de mercado Reconhecer e planejar o aproveitamento de oportunidades Formular estratégias para aproveitar oportunidades

Fonte: adaptado de Mitchelmore e Rowley (2010).

Até o momento discutiram-se competências empreendedoras no âmbito tradicional de empreendedorismo, ou seja, na noção particular de criação e sustentação de negócios. Para fins do estudo

do empreendedorismo interno e práticas inovadoras no interior de organizações existentes, porém, faz-se também necessário compreender como essas características se relacionam ao intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

Quadro 5 – Características dos empreendedores corporativos

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

Fonte: adaptado de Dornelas (2015).

Portanto, pode-se afirmar que empreendedores tradicionais e corporativos possuem um grupo comum de competências que necessitam ser mobilizadas para que sejam bem-sucedidos em suas

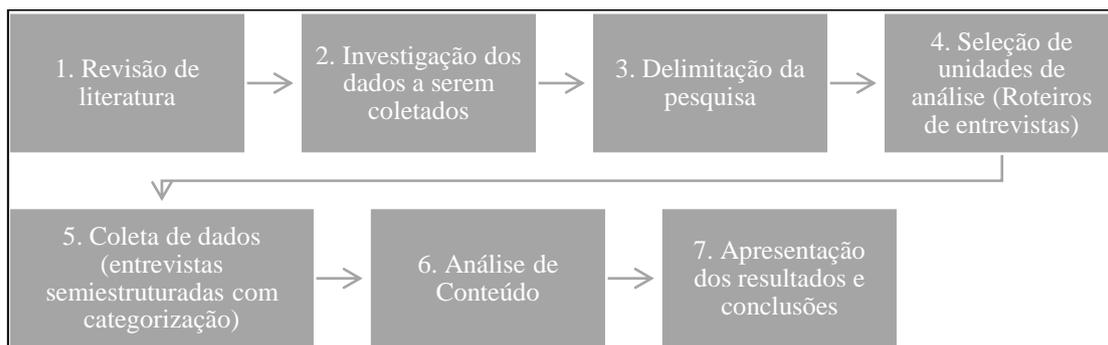
empreitadas. É com base nessa perspectiva, fazendo uso das visões desses diferentes autores, que esta pesquisa foi desenvolvida, a fim de se analisar a prevalência dessas competências no âmbito de uma organização já existente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

A partir da avaliação da bibliográfica, decidiu-se por realizar uma pesquisa qualitativa, descritiva, consistindo em um estudo de caso com uma única unidade de análise. Passou-se, então, à definição dos procedimentos metodológicos que permitiram chegar aos resultados do estudo. As seções subsequentes apresentam detalhes dos procedimentos adotados, ilustrados na Figura 3.

Figura 3 – Processo metodológicos da pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores, 2022.

#### 3.1 Unidades de análise e coleta de dados

A Empresa de Mineração é uma das maiores empresas de mineração diversificadas do mundo. Produz diamantes, cobre, platina, minério de ferro, manganês e níquel e emprega cerca de 70 mil funcionários em suas diversas operações na América do Sul, América do Norte, África e Austrália. (Anglo, 2022)

Fazem parte dessa organização cerca de 170 profissionais, entre funcionários da empresa e consultores terceirizados, estes dedicados à implantação de novos sistemas, melhorias e inovações por meio de projetos e gestão de serviços e sistemas existentes. Esses colaboradores estão distribuídos em diferentes países (África do Sul, Austrália, Brasil, Chile e Canadá).

Os profissionais envolvidos no estudo são analistas, consultores que atuam na organização em tempo integral, coordenadores e gerentes envolvidos em atividades de interação com clientes internos, empresas terceirizadas, seja na discussão, análise e desenvolvimento de soluções técnicas para problemas de negócios. Essa interação se dá também com a liderança e trabalho com equipes, seja no contexto de

suas atribuições do dia a dia (responsáveis por uma subárea, por exemplo) ou na gestão de esforços temporários, como projetos, bem como na prestação de serviços de tecnologia ao cliente final. (Le Boterf, 2003; McClelland, 1973; Ruas; Antonello; Boff, 2004).

### **3.2 Amostragem dos sujeitos de pesquisa**

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

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

### **3.3 Instrumento de Coleta de dados, Pré-teste e Perfil dos respondentes**

O instrumento foi preparado a partir da lista consolidada de competências empreendedoras levantadas por Mitchelmore e Rowley (2010), acrescido das capacidades intraempreendedoras segundo Dornelas (2015). Avaliaram-se as afirmações quanto às competências esperadas em cada grupo de competências (conceituais e relacionais, gerenciais, humanas; e de oportunidade) e afirmações foram criadas de forma a refletir posturas esperadas por um sujeito detentor daquelas competências dentro de um mesmo grupo.

Durante o pré-teste, foram elaboradas três questões de avaliação do instrumento – duas quantitativas buscando a compreensão da clareza e objetividade das perguntas e quanto à percepção do indivíduo em relação à compreensão para respondê-las.

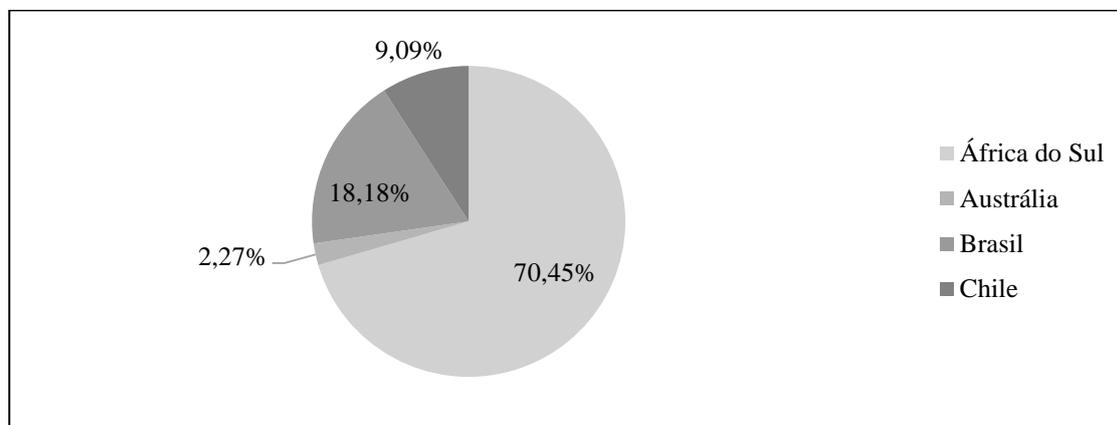
Os participantes da etapa de pré-teste foram incluídos com base na tipicidade e acessibilidade. São todos funcionários da empresa, do sexo masculino, que trabalham no escritório corporativo da empresa no Brasil, sendo um gerente, um coordenador, dois especialistas e dois consultores de empresa contratada, que atuam como prestadores de serviço (um com foco mais definido como membro de equipe de projetos, enquanto o outro atua como gerente de projetos).

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

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

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

Gráfico 1 – Equipe de aplicações corporativas: país de atuação



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

### 3.4 Entrevistas semiestruturadas

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

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

Como resultado, foram obtidas cerca de cinco horas e meia de gravação nos idiomas Português (1), Espanhol (1) e Inglês (3). Foram realizadas cinco entrevistas que passaram por transcrição pelo pesquisador no idioma de origem, gerando o total de 45 laudas de informação, e posteriormente traduzidas pelo pesquisador para o idioma Português, totalizando o mesmo número de páginas.

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

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

Associar a prática da inovação à prevalência de profissionais dotados de características empreendedoras ou intraempreendedoras nas organizações é uma prática recorrente. Tomando como base que um profissional competente é aquele capaz de “integrar saberes diversos e heterogêneos para combiná-los na realização de atividades” (Le Boterf, 2003, p. 57) e assumindo a existência de um grupo específico de competências úteis à prática do empreendedorismo, chega-se aos seguintes grupos organizados originalmente por Mitchelmore e Rowley (2010), acrescido de competências relacionadas à prática do intraempreendedorismo, conforme Dornelas (2015) e são definidas como as categorias de análise: a) Competências conceituais e relacionais; b) Competências gerenciais; c) Competências de relações humanas; e d) Competências de oportunidade ou empreendedoras.

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

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Tendo este grupo associação com as relações interpessoais e políticas do empreendedor para realização de seus objetivos, foi observada relevante mobilização destas competências no contexto do estudo. Os sujeitos apresentaram forte inclinação para o relacionamento a fim de compreender a necessidade do cliente e assim ser assertivo na entrega de projetos ou solicitações. Esta manifestação se associa com a competência requerida do empreendedor de se comprometer para coordenar atividades para servir e atender clientes (Chandler; Jansen, 1992) e na perspectiva do empreendedor que procura servir a si, seus clientes e superiores na organização se comprometendo fortemente com seus projetos (Dornelas, 2015).

A competência de assumir a responsabilidade para a resolução de problemas também foi bem enfatizada pelos entrevistados. Isso não é incomum no contexto da área de TI: dado o volume de demandas e projetos e as vezes o nível limitado de informação que se têm a respeito de um contexto, obriga que os profissionais tomem decisões diante de cenários incertos. Isso tem como resultados possíveis o surgimento de problemas com os quais os sujeitos devem lidar. Mais uma vez associa-se estes aspectos ressaltados com o comprometimento e foco na entrega de serviços para o cliente.

Outro tema enfatizado por E3 foi a possibilidade de influenciar e tomar decisões dentro da empresa: “[...] eu gosto de poder influenciar na definição de uma solução e eu gosto da ideia de usar a minha experiência e o meu conhecimento para chegar a uma boa solução”. Tal afirmação está em concordância com Dornelas (2015) e Pinchot III (1985) que argumentam os intraempreendedores buscam liberdade para agir dentro da organização.

Empreendedores e Intraempreendedores precisam ser hábeis nos relacionamentos interpessoais para viabilizar a obtenção de recursos para seus projetos. Isso inclui acionar a rede de contatos, persuadir e convencer partes interessadas quanto aos seus objetivos. Este é um aspecto bem enfatizado na área de AC conforme o relato do E4:

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

A área de TI da Empresa de Mineração tem como característica o fato de não distinguir claramente o papel técnico do papel tático ou gerencial de seus recursos. É comum que as atividades técnicas dos projetos (desenvolvimento, configuração, parametrização) sejam realizadas por consultores externos enquanto os recursos permanentes (terceiros ou funcionários) da organização se encarregam da gestão e arquitetura dos referidos projetos. Isso obriga que estes profissionais sejam exímios gestores sem abrir mão dos conhecimentos técnicos necessários para uma boa condução das iniciativas. Tal como observado por Dornelas (2015), um profissional empreendedor pode se sentir muito a vontade com esta liberdade enquanto um profissional com pouca aptidão empreendedora poderá se sentir sobrecarregado sem uma delimitação clara de função. Os profissionais entrevistados não demonstram preocupações com estes aspectos e deixam claro que aproveitam o amplo escopo de atuação para exercer influência, aprender mais sobre a organização e assumir maiores responsabilidades tal como afirma E1. Tais práticas foram também evidenciadas no trabalho de Lerner e Almor (2002) que ressaltam a capacidade de adaptar o estilo de gestão às demandas do momento como uma característica empreendedora relevante.

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

Buscar e demonstrar a apreensão de conhecimentos também é uma característica dos profissionais da área estudada seja no planejamento ou durante a execução de projetos de implantação de sistemas. Esta atribuição se alinha com práticas empreendedoras visto que os empreendedores se caracterizam – na busca pela realização de seus projetos - por investigar e fazer pesquisas por si próprios avaliando opções de mercado (Dornelas, 2015). Os entrevistados variam na forma preferencial, mas reforçam a busca por conhecimentos como um traço relevante em suas atuações:

[...] a primeira coisa que eu tento na hora que me é passado o projeto, eu tento buscar pessoas que conhecem daquilo. Se eu não conseguir num primeiro momento, eu vou buscar com companheiros, para saber: “quem são pessoas que podem me orientar?”. Então a primeira coisa que eu faço é entender o problema, a minha maneira de trabalhar funciona assim. Depois que eu entendo o problema, eu gosto de estudar o problema. Muitas vezes tem que ser rápido, muitas vezes não dá para dedicar muito tempo, mas eu gosto de estudar [...] (E1)

O planejamento constitui base para o desenvolvimento de capacidades estratégicas da organização necessárias para o alto desempenho (Lerner; Almor, 2002). Profissionais empreendedores são hábeis em converter objetivos em um conjunto específico de atividades, prazos e recursos intencionalmente estratégicas em objetivos atingíveis e concretos. Tendo a área de AC a função primária de desenvolver projetos de implantação de sistemas, a capacidade de desdobrar planos:

Você precisa transformar aquela tarefa que estava no plano em itens mensuráveis, transformar os itens mais importantes em marcos e então atribuir os recursos necessários para eles. Quero dizer, de uma forma simplista, isso é o que nós precisamos fazer e fazemos. Essa é provavelmente a parte fácil para que haja um plano. Mas o desafio é, obviamente, se manter dentro do plano. (E4)

Empreendedores necessitam ser hábeis ao se relacionar com outras pessoas (Hood; Young, 1993). Tal afirmação resume as competências que um empreendedor comumente detém: a capacidade de se comunicar de forma eficiente, delegar e monitorar a execução de tarefas, motivar pessoas e a habilidade na montagem e liderança de times competentes (Chandler; Jansen, 1992; Dornelas, 2015; Hood; Young, 1993). Profissionais dotados das competências de relações humanas às exercem enquanto constroem uma base de poder e estabelecem relacionamentos corretos com o objetivo de angariar suporte de suas redes para a obtenção de recursos e sustentação de seus projetos.

Não surpreende que profissionais intraempreendedores dotados destas características apresentem práticas compatíveis, sobretudo em dois grandes aspectos: (i) o exercício da liderança, da motivação de equipes visando a entrega dos projetos; e (ii) o uso da influência e competências de persuasão no sentido de combinar visões e convencer clientes, fornecedores e partes interessadas quanto a aceitação de uma proposta de solução técnica ou software enquanto são atendidos os interesses locais (por exemplo, da unidade de negócios onde o projeto terá impacto) e globais – considerando os processos, controles e políticas das áreas cujo vínculo hierárquico acontece fora do escopo geográfico no qual o projeto será implementado.

A competência liderança é bem exercitada e percebe-se a preocupação com a demonstração na forma de exemplos para a motivação e orientação das equipes. O entrevistado E1 relaciona sua capacidade de influenciar com a motivação e comprometimento de seus times, enfatizando que gosta de acompanhar de perto o trabalho para fornecer apoio e suporte:

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

Os entrevistados E2 e E3 ressaltam a capacidade de se comunicar claramente como uma das ferramentas mais importantes no exercício da liderança. Para estes, a capacidade de se comunicar claramente e principalmente de ouvir com atenção é o que permite que estes absorvam e analisem as demandas de seus clientes internos e equipes, permitindo que tomem decisões que gerem mudanças positivas para a empresa. O exercício da liderança e a capacidade de se comunicar claramente, bem como a capacidade de se relacionar e motivar pessoas e grupos, são associados ao processo empreendedor, influenciando de forma positiva o desempenho das organizações (Chandler; Jansen, 1992):

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

O controle de recursos é o que diferencia as ações de empreendedores fundadores de empresas dos intraempreendedores ou empreendedores corporativos. Enquanto os primeiros fundam seus negócios e possuem controle total dos recursos das suas empresas os segundos estão inseridos em empresas nas quais precisam influenciar e buscar patrocínio para viabilizar seus projetos (DORNELAS, 2015). Assim sendo é natural que em uma organização tal como a área de Aplicações Corporativas de TI este aspecto seja bem enfatizado pelos entrevistados. O entrevistado E4 articula competências ao investir tempo na compreensão das partes interessadas e buscar empregar a melhor estratégia de comunicação de forma a facilitar a aprovação de suas demandas. E5 procura transitar no que chamou “de círculo da influência” – ora usando o conhecimento sobre as partes interessadas, ora pelo conhecimento técnico e por vezes pelo poder hierárquico.

[...] veja, eu entendo o círculo de influência. Onde você pode fazer pela influência ou conhecimento ou poder e eu entendo isso perfeitamente. Que um líder precisa ter qualidade para ser capaz de avaliar e tomar a decisão correta no cenário correto, para o tipo certo de coisa. Então, eu entendo que esses são ângulos diferentes para essa coisa de forma a obter os líderes corretos. Eu sou um líder influenciador. Acho que em certos níveis, sim eu sou. Sou um [líder] por conhecimento? Sim, em tópicos específicos, eu sou. Eu tenho poder e autoridade? Sim, em determinados níveis nós temos. Então, é uma combinação de tudo isso (E5).

E2 articula competências técnicas (competências gerenciais) para se antecipar a resistências, utilizando técnicas de gerenciamento de projetos. De acordo com McClelland (1987), a iniciativa – a capacidade de realizar antes de ser demandado ou forçado por eventos – constitui uma competência empreendedora importante e relacionada ao desempenho de pequenas e médias empresas no estudo realizado. Na perspectiva do intraempreendedorismo, a mesma capacidade se mostra importante para a

mitigação de riscos e resistências, considerando a necessidade de persuasão por parte do empreendedor (Dornelas, 2015). Essa observação teórica se apresenta na prática tal como exposto pelo entrevistado:

[...]. Se você puder, antecipe isso [resistências de partes interessadas]. Se puder, levante o escopo previamente e existem outras técnicas. Assim que você define o escopo da solução e todo mundo assina, então quanto maior o nível de detalhe, [...] você possui um processo para isso. Então se alguém assinou, mas depois deseja algo diferente, então pelo menos você tem [...] alguma forma de se referir ao [escopo]. Mas, [...] às vezes você não tem a opção de ir ao detalhe ou talvez haja uma grande pressa e você se esquece de fazer isso, ou não chega nisso, então isso se torna difícil (E2).

E4 sugere o alinhamento prévio e busca por partes interessantes nos altos escalões da organização bem como uma comunicação efetiva para obter os recursos dos quais necessita para executar os seus projetos. Ainda neste sentido, E5 menciona a capacidade de “combinar objetivos” de diferentes partes interessadas com o objetivo de construir consenso e obter acordos:

Eu acho que o maior desafio é a falta de compreensão sobre o resultado [esperado], certo? Então, por exemplo, o meu resultado pode ser “a consolidação de sistemas”, enquanto o resultado do negócio pode ser: ser capaz de fazer a mineração de uma forma mais eficiente”, certo? Então, fundir esses dois mundos é de longe o maior desafio que nós temos em persuadir. De um lado, a resposta é oferecer [o resultado] de forma alinhada [com o negócio]. É ser capaz de influenciar no resultado do negócio de forma a se tornar algo [...], vamos olhar o caso dos dados mestres. (E5).

Os empreendedores também descreveram questões associadas à motivação de pessoas e equipes e com o trabalho em equipe. E1 enfocou a criação de “parcerias” ou, como os autores Chandler e Jansen (1992, p. 226) especificam, “redes de relacionamentos” são necessárias para que o empreendedor estabeleça conexões certas com pessoas que controlem recursos ou detenham habilidades e capacidades importantes para o desempenho do empreendedor em seus projetos. E3 e E5 enfatizaram o envolvimento dos stakeholders no processo decisório como instrumento de motivação enquanto E2 e E3 também mencionam a necessidade de dar clareza de objetivos para os recursos pois entendem que as pessoas se motivam quando entendem a missão no contexto do trabalho que realizam.

Muito importante. Aqui na empresa, praticamente, eu consegui em todos os projetos que eu executei, eu consegui montar esse mínimo de parceria com os subordinados - os meus recursos dos meus projetos. Normalmente eu sou igual. Eu “estou no bolo”, eu sempre estou no “bolo da galera” e eu sou mais um ali [...]. Eu chegava, cumprimentava todo mundo na sala, do estagiário, assistente administrativo, faxineira, diretor. Almoço com um, almoço com outro. Sempre busco isso em projetos e no dia a dia, levar todo mundo igual. Cada um tem uma responsabilidade diferente, mas todo mundo é igual, todo mundo é a mesma tratativa (E1).

Os empreendedores são comumente identificados por sua capacidade de identificar e aproveitar oportunidades gerando valor para si. Seja analisando oportunidades para a criação de empresas (Bird, 1995; Chandler; Jansen, 1992; Mitchelmore; Rowley, 2010), seja para dar um passo a frente e tomar

atitudes proativas, criativas que lhes permitam tomar riscos levando a cabo projetos dentro de empresas nas quais atuem gerando valor e inovação (Dornelas, 2015).

Nas organizações existentes, esses profissionais são exímios identificadores de oportunidades, curiosos e atentos a informações, pois consideram que as oportunidades de sucesso aumentam na medida em que os conhecimentos estão disponíveis (Dornelas, 2015). Mais do que ter ideias e identificar oportunidades, os empreendedores criam ou transformem organizações a partir do aproveitamento de recursos ou oportunidades (Bird, 1995). Tais competências são mobilizadas para o que os Professores Chandler e Jansen (1992, p. 225) definiram como “o papel clássico empreendedor: analisar o seu ambiente, selecionar as oportunidades promissoras e formular estratégias”.

As competências mais evidenciadas quanto à área de AC da Empresa de Mineração foram a **aproveitamento de oportunidades e geração de ideias** – a capacidade de atuar de forma proativa a partir da avaliação de possibilidades que podem gerar resultados para a organização. Tal como destacado por Dornelas (2015), os intraempreendedores mostraram-se hábeis no aproveitamento de oportunidades para obtenção de recursos necessários para a execução de seus processos. Ao longo das entrevistas os intraempreendedores apresentaram exemplos de oportunidades aproveitadas dentro da organização desconsiderando os recursos controlados. E1 exemplificou o uso de equipamentos fora de garantia, porém, perfeitamente usuais para um projeto que demandava equipamentos e não possuía recursos; E2 enfatiza a possibilidade de agregar visões e ideias diferentes nos projetos nos quais atua e E3, de forma similar, destaca a satisfação em ter autonomia nos projetos dos quais faz parte:

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

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

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

Embora os profissionais terceirizados resistam em agir de forma proativa em relação à empresa – de forma compreensível dada a posição de consultores e não de funcionários da empresa – estes o fazem no contexto de projetos. Neste sentido os projetos seriam este “espaço organizacional” no qual possuem possibilidades de demonstrar e aplicar suas competências. Tal conclusão é ratificada por E2 no contexto de um projeto do qual fez parte.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas que optam por um posicionamento proativo de desenvolver novos ou melhores produtos, serviços ou modelos de negócios assumem posturas competitivas que garantam a identificação e aproveitamento de oportunidades, pela aquisição e desenvolvimento de competências organizacionais no que foi definido por diversos autores como empreendedorismo interno ou empreendedorismo corporativo (Antoncic; Hisrich, 2001; Hisrich; Peters; Shepherd, 2016; Sharma; Chrisman, 2007; Stevenson; Jarillo, 2007). Essas empresas comumente desenvolvem unidades de negócio específicas para aproveitar e desenvolver inovações (*corporate venture*), adquirem competências em novos mercados

(empreendedorismo corporativo) ou incentivam iniciativas de inovação a partir dos recursos humanos dos quais dispõem (intraempreendedorismo).

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

Pelo levantamento, entrevistas semiestruturadas e técnicas de análise de conteúdo, foram confirmadas existências de práticas condizentes com comportamentos detidos por intraempreendedores, dentro da lista de competências adotada, relacionadas a competências **relacionais e conceituais, de gestão e de negócios, relações humanas e de oportunidade**. Também foram evidenciadas práticas de inovação na empresa de mineração, ainda que a maior parte do tipo incremental e melhorias.

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

O estudo também se propôs a: a) demonstrar as competências empreendedoras existentes entre os profissionais de uma área de TI responsáveis pela implantação e suporte dos sistemas ERPs da organização; b) Identificar diferenças entre competências empreendedoras e intraempreendedoras; c) demonstrar práticas de inovações pelo relato dos participantes, decorrentes das competências apresentadas.

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

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

possui um fim em si mesma, dependendo, dessa forma, das necessidades apresentadas pelos demais departamentos da organização: os clientes internos.

Os entrevistados também demonstraram em seus relatos competências de motivação intrínseca, comprometimento, capacidade de solucionar e analisar problemas, adequar o seu estilo de gestão para a influência efetiva, buscar conhecimento, gerar ideias, liderar e influenciar, para listar algumas.

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

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

- a) Pesquisas qualitativas com os mesmos construtos e objetivos, mas com análise de empresas de outros setores além do da mineração;
- b) pesquisas qualitativas com os mesmos construtos e objetivos envolvendo diferentes empresas do setor de mineração.

---

Artigo submetido para avaliação em 09/05/2024 e aceito para publicação em 19/11/2024

---

## REFERÊNCIAS

ADAMS, G. L.; LAMONT, B. T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, p. 142–154, 2003.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001.

AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Enterprise Directorate-General, v. 47, n. 14, p. 73, 2003.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. v. 1, n. 1, p. 25–38, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª reimp. ed. São Paulo: 70, Edições, 2016.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 811–822, 2014.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual pratico**. 2a. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 3, p. 223–236, 1 maio 1992.

CHEN, Y. et al. IT capabilities and product innovation performance: **The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity**. **Information and Management**, v. 52, n. 6, p. 643–657, 2015.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7–25, 1991.

DE ARAUJO AMARO, R. et al. Implicações Das Concepções De Empreendedor Para O Desenvolvimento Da Competência Empreendedora **Implications of the Conceptions of Enterprise for Entrepreneurial Competence Development**. v. 6975, p. 1517–8900, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser Empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa**. 3a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard business review**, v. 76, n. 6, p. 149–157, 2014.

ESEN, MURAT; ŞEKERDİL, R. THE EFFECTS OF INTRAPRENEURSHIP ON SOCIAL INNOVATION: A RESEARCH IN İZMİR. **International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences**, v. 7, n. 1/2, p. p13- 30. 18p, 2017.

FERRAS, R. P. R. et al. Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. REGEPE - **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 31–66, 6 jun. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações : aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. Saraiva, 2006.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurship**. 2016.

KRUEGER, N. F. **Entrepreneurship: critical perspectives on business and management**. Routledge, 2002. v. 1.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2003.

LENZI, F. C. et al. Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 2, p. 117–141, 29 ago. 2015.

LERNER, M.; ALMOR, T. Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 2, p. 109–125, 1 abr. 2002.

LIKERT, R. Technique for The Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, 1932.

LINDER, S.; BOTHELLO, J. Antecedents to Autonomous Strategic Action: What About Decline? **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 2, p. 226–236, maio 2015.

LUCAS, H. C.; GOH, J. M. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 46–55, 2009.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial Competencies of Sme. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235–254, 2000a.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES OF SME OWNER/MANAGERS IN THE HONG KONG SERVICES SECTOR: A QUALITATIVE ANALYSIS. **Journal of Enterprising Culture**, v. 08, n. 03, p. 235–254, 21 set. 2000b.

MARVEL, M. R. et al. Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 753–768, set. 2007.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MCCLELLAND, DAVID C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219–233, 1987.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92–111, 2010.

OECD. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica, 1997.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. Harper & Row, 1985.

PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, ISSN 1367-3270A1 - Qualis, v. 11, n. 4, p. 20–29, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79–91, 1990.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2013.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence. **The Arthur M. Blank center for Entrepreneurship at Babson College**, n. 1983, p. 1–8, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. n. January 2005, 2004.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450–467, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle, 1934. (v. 46).

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency, 1993.

SHARMA, P.; CHRISMAN, S. J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective**, p. 83–103, 2007.

SOMOGYI, E. K.; GALLIERS, R. Information technology in business: from data processing to strategic information systems. **Strategic Information Management**, 2003. p. 4–26.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective**, v. 11, p. 155–170, 2007.

TAMER CAVUSGIL, S.; CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing International Journal of Manpower Journal of Knowledge Management Iss Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 4, p. 315–332, fev. 2007.

YIN, R. K. Case Study Research . **Design and Methods**. SAGE Publications. 2003

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE MINERAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

ZAHRA, S. A.; NIELSEN, A. P.; BOGNER, W. C. Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 169–189, 1999.

ZARIFIAN, P. Objectif Compétence. **Pour une nouvelle logique**. p. 229, 1999.

ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 11, n. 1, p. 25–41, fev. 2005.