

Entre Competências e Informações: Um Estudo com Gestores de Tecnologia da Informação

Between Competencies and Information: A Study with Information Technology Managers

Júlio Cesar Pereira da Silva(1); Luis Eduardo Brandão Paiva(2); Tereza Cristina Batista de Lima(3)

1 Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.

E-mail: jcesarps@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3116-0990>

2 Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE, Brasil.

E-mail: edubrandas@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5036-6823>

3 Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE, Brasil.

E-mail: tcblima@uol.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6594-4921>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 3-27, Janeiro-Junho, 2019 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Abril 08, 2019; Aprovado: Maio 24, 2019; Publicado: Junho 30, 2019]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3268>

Endereço correspondente / Correspondence address

Júlio Cesar Pereira da Silva

Av. da Universidade, 2431 - Benfica, Fortaleza - CE, Brasil

CEP 60020-180

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir Rudinei Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

O papel do gestor da tecnologia da informação (TI) destaca-se, a cada dia, para a vantagem competitiva das organizações, na proporção que o mercado exige as competências empreendedoras para transformar a informação em conhecimento, proporcionando um diferencial de mercado. Este estudo tem como objetivo analisar as características das competências empreendedoras dos gestores da tecnologia da informação. A pesquisa adotou o método qualitativo de natureza descritiva. Foram realizadas entrevistas com dez gestores da tecnologia da informação, com apoio de um roteiro semiestruturado. Para tratamento dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostraram que o exercício da competência empreendedora de comprometimento teve influência no desenvolvimento da competência empreendedora de estratégia. A ação da competência empreendedora conceitual influenciou no desenvolvimento das competências empreendedoras: estratégica e oportunidade. No caso da competência empreendedora estratégica, observou-se a influência no desenvolvimento das competências empreendedoras: administrativa, comprometimento e relacionamento. A contribuição desta pesquisa se dá devido à importância de apresentar um modelo de competência empreendedora para o campo empírico da ciência da tecnologia da informação, a fim de que seus programas educacionais possam atender às necessidades das empresas na busca constante pela vantagem competitiva. Ademais, a pesquisa fortalece estudos conceituais e empíricos sobre as competências empreendedoras dos gestores de TI.

Palavras-chave: Competência Empreendedora, Gestores, Tecnologia da Informação

Abstract

The role of the Information Technology (IT) manager stands out for the competitive advantage of organizations, in proportion to the market demands the entrepreneurial competencies to transform information into knowledge, providing a market differential. This study aims to analyze the characteristics of the entrepreneurial competencies of information technology managers. The research adopted the qualitative method of descriptive nature. Interviews were conducted with ten information technology managers, with the support of a semistructured script. For the data treatment, the content analysis was used. The results showed that the exercise of the entrepreneurial competence of commitment had influence in the development of the entrepreneurial competence of strategy. The action of conceptual entrepreneurial competence influenced the development of entrepreneurial competencies: strategic and opportunity. In case of the strategic entrepreneurial competence, the influence in the development of the entrepreneurial competencies was observed: administrative, commitment and relationship. This research considers the importance of presenting a model of entrepreneurial competence for the empirical field of information technology science, in order that its educational programs can meet the needs of companies in constant pursuit of competitive advantage. In addition, research strengthens conceptual and empirical studies on the entrepreneurial competencies of IT managers.

Keywords: Entrepreneurial Competencies, Managers, Information Technology

1 Introdução

Discussões acerca do papel das competências no contexto das organizações são fundamentais para ampliar a compreensão dos comportamentos das pessoas nas organizações. Diante disso, as competências empreendedoras dos gestores da Tecnologia da Informação (TI) têm chamado atenção de pesquisadores, acadêmicos, gestores e empresários, sobretudo, no ambiente competitivo e global (Araújo, Kilimnik, & Santos Neto, 2017). O mercado possibilita às organizações novas oportunidades de negócios. Assim, a TI vem se tornando um instrumento gerencial que pode levar para a organização uma dinâmica de inovação e aperfeiçoamento (Galliers & Leidner, 2014).

No âmbito estratégico, as competências situam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, entre a estratégia e a execução, dado que, quando alinhadas à informação, permite mais vantagem competitiva às organizações (Galliers & Leidner, 2014; Pena, Ferreira, Braga, & Castanheira, 2015; Silva, Lima, Paiva, & Lima, 2017). Independentemente do modelo de negócio, da tecnologia ou da estratégia, as competências da gestão na área de TI se tornam pertinentes para a organização, pois estes são capazes de alinhar os investimentos na área com o objetivo organizacional, gerando forte alinhamento entre a estratégia e a TI, o que pode impactar positivamente na organização (Chakravarty, Grewal, & Sambamurthy, 2013; Dillon & Taylor, 2015; Panozzo, Silva, Meoti, Zanandrea, & Cruz, 2011; Silva *et al.*, 2017).

Nesse sentido, gerenciar a integração entre a TI e os negócios envolve indicar pessoas certas em posições certas (e com responsabilidade direta sobre suas decisões), de modo a assegurar que os investimentos realizados em TI estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, considerando que os dados obtidos pela TI possam fornecer informações necessárias para que os gestores tomem decisões estratégicas e eficientes.

A competência empreendedora é tratada como a competência do indivíduo quando relacionada com a prática administrativa (no sentido de gerir qualquer organização), devido às tarefas distintas que ele pode desempenhar (Mitchelmore & Rowley, 2010; Rezaeizadeh, Hogan, O'Reilly, Cunningham, & Murphy, 2017). As ações empreendedoras estão associadas às competências por representarem os aspectos: senso de identificação de oportunidades, capacidade de relacionamento em rede, habilidades conceituais, capacidade de gestão, facilidade de leitura, posicionamento em cenários conjunturais e comprometimento organizacional (Mamede & Moreira, 2005; Zampier & Takahashi, 2011; Bracht & Werlang, 2015; Kyndt & Baert, 2015; Stefaniczen & Zampier, 2017).

A relevância do papel do gestor da tecnologia da informação, na elaboração e manutenção da vantagem competitiva, destaca-se a cada dia na mesma proporção que o mercado exige que este profissional tenha um novo comportamento, voltado

para o negócio, com competências empreendedoras, para transformar a informação em conhecimento e este como um recurso econômico estratégico, com o intuito de que as organizações possam se diferenciar no mercado. Torna-se relevante, portanto, entender quais as competências empreendedoras dos gestores da tecnologia da informação. Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar as características das competências empreendedoras dos gestores da tecnologia da informação.

Embora existam várias pesquisas sobre a TI, espera-se que a contribuição deste estudo seja devido à importância de apresentar um modelo de competência empreendedora para o campo empírico da Ciência da Tecnologia da Informação, a fim de que seus programas educacionais possam atender as necessidades prementes das empresas na busca constante da vantagem competitiva. Ademais, o estudo busca colaborar com a literatura empírica e conceitual, que aborda as competências empreendedoras na perspectiva dos gestores de TI, os quais são responsáveis por transformar informações em novos processos de gestão, com a elaboração de projetos que possam impactar positivamente na organização e no mercado.

2 Competências Empreendedoras

Os debates sobre competência iniciaram nos Estados Unidos com McClelland (1973), que define competência como uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com o desempenho superior à realização de uma tarefa ou em determinada situação. Além disso, ressalta que a competência é considerada uma característica individual apta a promover um desempenho superior na realização de uma atividade, atuando como referência a outros indivíduos para se atingir os mesmos resultados.

Em relação à Escola Americana, destacam-se alguns autores: Boyatzis (1982) enfatiza a competência como um conjunto de características, as quais determinam traços individuais para se ter um desempenho superior; na perspectiva de Parry (1996), a competência diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes, essenciais para o alcance dos resultados. Essa escola considera o pensamento como a reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes, o conceito de competência busca circunscrever um conjunto de capacidades humanas.

Na década de 1990, a Escola Francesa – divergindo da Escola Americana – mudou o foco de qualificação da função para a ideia de competência, associada à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, valorização da aprendizagem e do autodesenvolvimento. Zarifian (1999) denota três mutações principais no mundo do trabalho, justificando a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações: incidente, o que ocorre de forma imprevista; comunicação, compreender o outro; e serviço, atender a um cliente interno ou externo à organização.

Fleury e Fleury (2001) argumentam que competência significa designar uma pessoa qualificada para alguma coisa. Entre os conceitos expressos, percebe-se que existe um alinhamento no sentido do que venha a ser competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. As organizações incluíram um item nesta composição: o resultado – sendo competente o profissional que entrega resultado positivo. A competência surge na ação, tratando-se da aplicação do conhecimento na prática em uma determinada situação (Le Boterf, 2003).

A competência diz respeito ao processo de desenvolvimento das capacidades sob a configuração de conhecimentos, referindo-se às capacidades que tornam os indivíduos qualificados para a realização de tarefas, gerando uma performance superior (Mitchelmore & Rowley, 2010; Rezaeizadeh *et al.*, 2017).

A literatura aponta que o desenvolvimento de competências está ligado à atividade empreendedora (Kyndt & Baert, 2015; Tehseen & Ramayah, 2015). A relação entre a competitividade e a inovação exige o aperfeiçoamento de diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras capazes de transformar informações em oportunidades; criar e potencializar novas ideias; e promover o desenvolvimento do negócio (Sánchez, 2011). Assim, o papel do empreendedor é trabalhar para alcançar um bom desempenho por meio de suas capacidades, expressas pelas competências empreendedoras (Santandreu-Mascarell, Garzon, & Knorr, 2013; Silva, Paiva, & Lima, 2019).

Man, Lau e Snape (2008), Ahmad, Ramayah, Wilson e Kummerow (2010), Zampier e Takahashi (2011, 2014) e Rezaeizadeh, Hogan, O'Reilly, Cunningham e Murphy (2017) consideram competências empreendedoras como conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais, atitudes e motivações, que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valores para a sociedade.

Man e Lau (2000) consideram a competitividade nas micro e pequenas empresas intensamente influenciada pelas competências do empreendedor. Como tal pressuposição, os autores realizaram diversos estudos empíricos entre 1993 e 1999, que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1. Áreas de competências e seus focos comportamentais

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

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000).

Este modelo possibilitou a identificação das competências de conhecimentos, habilidades e atitudes no desenvolvimento das atividades empresariais. Man e Lau (2005), Man, Lau e Snape (2008), Ahmad *et al.* (2010), Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) e Makhamed e Bendassolli (2017) reforçam a importância das competências empreendedoras desenvolvidas por Man e Lau (2000), destacando a sua consistência e validação interna. Zampier e Takahashi (2011) enfatizam o fato de que várias pesquisas científicas utilizaram o modelo de Man e Lau (2000) como validado.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza qualitativa, por possibilitar a compreensão do comportamento humano com base na estrutura de referência dos participantes; e descritiva, pois busca descrever o papel do processo de competência empreendedora na formação em negócios dos gestores de TI (Collis & Hussey, 2005).

O universo desta pesquisa é composto pelos gestores de TI das empresas cearenses participantes do Prêmio Delmiro Gouveia – edição 2012, que objetiva destacar a competência das organizações cearenses nos setores econômico e social. O universo investigado contempla 10 (dez) gestores de TI, identificados sob o título de “G” e com uma numeração de 1 a 10 – a fim de preservar a identidade dos entrevistados. Com formação em tecnologia, pós-graduação em gestão de projetos, de negócios e de TI, os gestores participam de segmentos de mercados estratégicos, em empresas de médio e grande porte, com tempo médio de dez anos de experiência na função (Quadro 2).

Quadro 2. Perfil dos entrevistados

Gestor (TI)	Cargo	Sexo	Graduação	Tempo como gestor	Tempo de empresa	Segmento	Quantidade de empregados	Porte da empresa
G1	Gerente de TI	M	Processamento de dados	10 anos	18 anos	Construção	1.500	Grande
G2	Chefe de Informática	M	Administração	10 anos	6 meses	Indústria	500	Médio
G3	Coordenador de TI	M	Processamento de dados	7 anos	7 anos	Indústria	260	Médio
G4	Gerente de Projetos	M	Processamento de dados	14 anos	10 anos	Projetos especiais	500	Médio
G5	Diretor de TI	F	Processamento de dados	12 anos	23 anos	Serviços	600	Médio
G6	Gerente de TI	F	Computação e Administração	7 anos	8 anos	Público	500	Médio
G7	Gerente de Sistemas	F	Processamento de dados	12 anos	1,5 anos	Educação	2.000	Grande
G8	Gerente de TI	F	Computação	4,5 anos	3,5 anos	Público	150	Médio
G9	Gerente de TI	M	Gestão de TI	20 anos	14 anos	Distribuição	510	Médio
G10	Gerente de TI	M	Gestão de TI	2,5 anos	8 anos	Comércio	500	Médio

Fonte: Elaborado pelos autores.

A escolha desses entrevistados decorreu por meio da técnica *snowball* (bola de neve), que adota cadeias de referência, uma espécie de rede (Atkinson & Flint, 2001), para que os primeiros entrevistados indiquem novos respondentes até que as falas se tornem saturadas, repetitivas para o contexto investigado. Essa técnica mostrou-se adequada ao escopo da pesquisa devido à pouca disponibilidade dos gestores de TI em participar das entrevistas, motivo relacionado a limitações de tempo.

Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se o método da entrevista em que os pesquisadores utilizaram um roteiro com questões semiestruturadas, com acompanhamento de um gravador, para registrar as respostas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de março de 2013 e março de 2014, totalizando aproximadamente 11 horas e 30 minutos de gravação para as entrevistas realizadas com os gestores de TI.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, que tem como foco a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (Bardin, 2009). A análise de conteúdo é estruturada em três fases:

a) pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – objetiva sistematizar as ideias iniciais. Nesta pesquisa, constituiu-se na definição do objetivo, baseando-se na determinação da categoria de análise, na elaboração do roteiro, na realização, transcrição e organização das entrevistas;

b) fase de exploração do material – refere-se ao recorte de unidades para o estabelecimento das unidades de registro e unidades de contexto. A unidade de registro é a segmentação de conceitos a partir dos relatos. A unidade de contexto é propriamente a unidade base, apoiando a codificação da unidade de registro;

c) tratamento dos resultados – diz respeito aos dados que são tratados de maneira a serem significativos e válidos, a fim de que os pesquisadores possam realizar interpretações e inferências alinhadas ao objetivo do estudo.

Diante disso, as entrevistas foram analisadas na busca de codificar cada transcrição em categorias predefinidas, conforme a segmentação em suas respectivas unidades de registro, que também foram predefinidas com as suas respectivas unidades de contexto. As unidades de registro podem ser alvo de alterações durante a fase de codificação, pois foram preestabelecidas com o intuito de balizar o início do trabalho. Foi adotado o modelo conceitual de Man e Lau (2000) (Quadro 3).

Quadro 3. Categoria, unidades de contexto e unidades de registro da análise de conteúdo

Categoria de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro
Competência empreendedora	Oportunidade	Percepção da necessidade do cliente e proposição de uma solução que o satisfaça. Estímulo à demanda de solução.
	Relacionamento	Redes de relacionamentos; negociação; conflitos; consenso; imagem.
	Conceituais	Inovação; diferenciação; riscos.
	Administrativa	Planejamento; controle; organização; liderança; influência estímulo/motivação; delegação; utilização de recursos.
	Estratégica	Visão sistêmica; visão holística; metas; desafios; posicionamento/nicho; monitoramento dos resultados.
	Comprometimento	Compromisso; dedicação ao trabalho; comprometimento com a empresa/equipe; bom atendimento.

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000).

Foram utilizados os *softwares*: *Express Scrib* (Express Scrib, V 5.5) para a conversão de voz em dados e o *Atlas.ti* (Atlas.ti, V 6.0) – programa que possibilitou codificar, classificar e gerenciar os dados oriundos das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores de TI – para a análise qualitativa dos dados, ambos como recursos tecnológicos para precisão, organização e otimização do tempo.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Aborda-se a exposição dos resultados da competência empreendedora (categoria de análise) com suas respectivas unidades de contexto: administrativa, comprometimento, relacionamento, conceituais, estratégica e oportunidade. Diante das dez entrevistas, alcançaram-se 345 fragmentos de falas – administrativa (37%) e comprometimento (23%). As demais competências empreendedoras: relacionamento (16%), conceituais (12%), estratégica (7%) e oportunidade (5%) (Tabela 1).

Tabela 1. Resultados das competências empreendedoras

Competências Empreendedoras	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	Total	%
4.1 Administrativa	16	14	12	8	15	15	10	8	25	5	128	37%
4.2 Comprometimento	5	14	9	11	6	5	7	7	12	2	78	23%
4.3 Relacionamento	8	11	5	7	6	2	5	6	4	2	56	16%
4.4 Conceituais	7	3	7	1	4	3	1	10	6	1	43	12%
4.5 Estratégica	2	0	2	1	1	0	3	4	11	0	24	7%
4.6 Oportunidade	0	5	2	1	1	0	1	2	3	1	16	5%
Total	38	47	37	29	33	25	27	37	61	11	345	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 Competência Empreendedora Administrativa

A competência empreendedora administrativa compreendeu 128 fragmentos, representando 37% do total. De acordo com Man e Lau (2000), a competência empreendedora administrativa está relacionada com a organização de diferentes recursos internos e externos, além de recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.

A unidade de contexto competência empreendedora administrativa foi estruturada com as seguintes unidades de registro: controle, liderança, delegação de responsabilidades, motivação para o atingimento de metas, planejamento, gestão, uso e aquisição de recursos. Com base nesta estruturação, dos 128 fragmentos, 51 ou 40% foram classificados na unidade de registro liderar e 32 ou 25% foram na unidade de registro controlar. As duas unidades de registro, juntas, somaram 83 fragmentos ou 65%.

Os gestores de TI expressaram que exercem a sua liderança com foco no resultado, pois: “o importante é ter resultado” (G1). Os entrevistados entendem também que o foco no resultado é em função de que: “você tem que dar confiança para empresa através dos trabalhos já realizados, através dos resultados” (G3), uma vez que consideram que trabalham diretamente para o negócio: “nós estamos trabalhando para o negócio” (G9).

Para alcançar os resultados, os gestores se fundamentam no exercício da meritocracia: “ela me entregando resultado, isso não é um problema” (G4). E ainda um deles enfatiza: “eu não gosto de passar a mão na cabeça” (G5). Por esse motivo, “dou metas ousadas (G1)”. No acompanhamento diário, indaga a cada membro da equipe: “o que é que você precisa para realizar a sua atividade?” (G8). E os desafiam na busca de melhores resultados: “nosso lema desde o ano passado: surpreenda” (G9), podendo-se identificar que os desafios constantes resultam em rendimentos positivos às organizações.

Os gestores de TI destacam que para fazer com que suas equipes atinjam o desempenho esperado, investem na comunicação: “eu deixo os canais bem abertos” (G10); “escuto muito que eles têm para me dizer” (G8), assim como no tratamento coletivo: “faço uma reunião com a minha equipe para saber o que precisam” (G6). Além de ficarem atentos aos momentos de crises: “reúno a minha equipe, para a gente dar a volta por cima” (G5), com o intuito de superá-los. No aspecto estratégico, destaca-se: “utilizo de vários artifícios para levar as pessoas para onde nós estamos tentando galgar, para o nosso objetivo” (G9), o que mostra o alinhamento do gestor de TI ao âmbito estratégico da organização.

Com esses comportamentos, os gestores de TI estão estreitando o relacionamento interpessoal com a sua equipe e com o negócio: “eu tenho conseguido trazer as pessoas para junto dos projetos” (G9); “procure envolver as pessoas em todos os projetos” (G1). Esse envolvimento das pessoas com os projetos pode facilitar a identificação das habilidades pessoais dos empregados.

Assim, com foco no resultado, fundamentado na meritocracia, comunicação fluída, os gestores de TI reforçam a importância do relacionamento interpessoal para atingir os resultados: “gosto muito da proximidade” (G7); “você tem que saber o que cada um precisa da sua liderança” (G3); “conversar com a equipe e tentar entender da parte deles também o que está atrapalhando” (G3), contribuindo para o exercício da competência empreendedora administrativa, nos aspectos liderança e no controle. Segundo Man e Lau (2000, 2005), a competência empreendedora administrativa está relacionada com a organização dos seguintes recursos: humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.

O aspecto controle de recursos pode ser observado por meio de falas como: “você tem que estar aferindo constantemente pela reação das pessoas” (G1); “periodicamente, eu vou ao executor e pergunto como está a situação” (G8). Os gestores de TI utilizam dos recursos tradicionais de controle: “reunião, plano de ação e cobrança (G9)”; e “indicadores” (G5). Ainda no aspecto controle, algumas falas se destacam como: “é preciso identificar algo [...] que possa ver o que foi gerado, que foi criado” (G2). Em outras palavras, a visão sistêmica, que os gestores de TI têm sobre o negócio, apresenta influência pelos *softwares* da gestão empresarial: *Enterprise Resource Planning* (ERP), que facilitam na gestão do controle de recursos.

Observa-se que dentro da questão controle dois aspectos são indicados: o relacionamento interpessoal, ligado à gestão de recursos humanos, e a visão sistêmica, à gestão estratégica e processo. Em resumo, compreende-se que os comportamentos de liderança e controle de recursos são os que mais influenciam a competência empreendedora administrativa, sendo características dessa competência nas funções dos gestores de TI.

As questões comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados estão alinhadas com a definição de Man e Lau (2000, 2005) e Man, Lau e Snape (2008), referente à competência empreendedora de relacionamento, que são as interações baseadas nos relacionamentos de pessoas e grupos de pessoas. Essas questões estão articuladas com as ideias de Mamede e Moreira (2005), pois a ação empreendedora relacionamento associa-se com a competência.

A definição da competência empreendedora estratégica de Man e Lau (2000), que é a escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa, e com a de Zampier e Takahashi (2011) e Zampier, Wünsch e Takahashi (2014), quando destacam que as competências empreendedoras podem contribuir com o pensamento, ações e estratégias na criação de valor para a sociedade. Diante desses achados, conclui-se que as competências empreendedoras de relacionamento, e estratégica, no exercício da competência empreendedora administrativa, estão configuradas nas funções dos gestores de TI.

4.2 Competência Empreendedora de Comprometimento

A competência empreendedora de comprometimento obteve 78 fragmentos, representando 23% do total. A competência empreendedora de comprometimento demanda habilidade de manter a dedicação do dirigente do negócio (Man & Lau, 2000), segmentada nas unidades de registro: manter o compromisso com o negócio; dedicar-se ao trabalho; crença e valores; próprios interesses; atuação da equipe; disposição para reiniciar do insucesso e metas de longo prazo.

Dos 78 fragmentos, 49 ou 63% foram classificados na unidade de registro “manter o compromisso com o negócio”; as demais somaram 29 fragmentos ou 37%. Assim, entende-se que a unidade “manter o compromisso com o negócio” teve a maior predominância no exercício da competência empreendedora de comprometimento nas funções dos gestores de TI, articulando-se com Man e Lau (2000, 2005), de que a competência empreendedora de comprometimento demanda a habilidade de manter a dedicação do gestor ao negócio; e com Mamede e Moreira (2005), pois a ação empreendedora comprometimento está associada com o conceito de competência.

Em relação ao entendimento do crescimento pessoal alinhado com o comprometimento, vale destacar: “alinho as minhas pretensões pessoais, procurando implementar esses meus desejos na execução das atividades” (G1); pois “você tem que

abdicar de algumas coisas particulares” (G3). Mas, “é recompensador pela experiência ganha” (G3), o que demonstra que os empregados estão comprometidos e percebem o crescimento pessoal, mesmo que tenham que abdicar aspectos de suas vidas pessoais para obter experiências profissionais.

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

Assim, os gestores de TI são comprometidos com o negócio, pois percebem a busca pelo conhecimento (como fator intrínseco à função), ampliando a visão sistêmica: “procuro estar sempre envolvido no processo” (G2); “se fosse automatizado, isso poderia ter um resultado melhor” (G7). Além disso, evidenciam outras formas de pensar os processos de negócios da empresa: “quebrar, um pouco, a visão do setorial, e colocar o pessoal para ter uma visão horizontal” (G9).

É possível observar que, dentro da questão “manter o compromisso com o negócio”, têm-se três aspectos ligados à gestão de recursos humanos por meio do crescimento pessoal e responsabilidade com o negócio e com a gestão estratégica pela visão sistêmica. Enfatiza-se o comportamento “manter o compromisso com o negócio” como o que mais influenciou a competência empreendedora de comprometimento nas funções dos gestores de TI, por meio dos aspectos de crescimento e responsabilidade.

A visão sistêmica está relacionada com a definição da competência empreendedora estratégica de Man e Lau (2000) e Man, Lau e Snape (2008), uma vez que é escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa, como também com a da Zampier e Takahashi (2011), quando destacam que as competências empreendedoras podem contribuir no pensamento, ações e estratégias na criação de valor para a sociedade. Portanto, a competência empreendedora estratégica, no exercício da competência empreendedora de comprometimento, caracteriza-se nas funções dos gestores de TI.

4.3 Competência Empreendedora de Relacionamento

A competência empreendedora de relacionamento obteve 56 fragmentos, representando 16% do total. A competência empreendedora de relacionamento está relacionada às interações baseadas nos relacionamentos entre os indivíduos e os grupos. Foi estruturada com as unidades de registro: administração de conflitos; construir, usar e manter; comunicar com a rede; negociar e expor habilidades (Man & Lau, 2000, 2005). Dentre os 56 fragmentos no total, 22 ou 39% foram classificados na unidade de registro “administração de conflitos”; 15 ou 27% na de “construir, usar e manter”; 11 ou 20% na de “comunicar com as redes”; demais somaram oito fragmentos.

Observa-se que as unidades de registro administração de conflitos; construir, usar e manter; e comunicar com a rede exercem a predominância no exercício da competência empreendedora de relacionamento nas funções dos gestores de TI, e estão articuladas com as definições de Man e Lau (2000, p. 237): “a competência empreendedora de relacionamento estão relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos”; e de Mamede e Moreira (2005), pois a ação empreendedora relacionada à capacidade de relacionamento em rede está associada com a competência.

Dessa forma, os gestores de TI revelaram, durante as entrevistas, que se relacionam com as pessoas, buscando estabelecer relações verdadeiras (construir, usar e manter): “procuro me cercar de pessoas que eu posso confiar” (G3); “eu gosto de relações verdadeiras, eu prefiro que elas sejam poucas e boas” (G7). Além disso, eles buscam sempre apoiar e ajudar as pessoas: “eu posso ajudar em alguma outra coisa que eles estão precisando” (G3). Além dessa ajuda, tentam também orientá-las: “eu sou par das pessoas que eu tenho que instigar” (G9).

Outro ponto é o aspecto da comunicação (comunicar-se com a rede), pois os gestores procuram visitar os setores da empresa: “você tem que interagir muito com as pessoas” (G8); “tem que estar conversando, se comunicando” (G3). Alguns dos gestores vão além da comunicação verbal e percebem a importância da troca de experiências mediante a comunicação: “tudo quanto é meio de comunicação a gente está trocando experiências” (G2); “internet maciçamente é o meio de comunicação” (G4).

A empatia é uma das premissas para uma boa comunicação, como pode ser observado na fala do entrevistado: “as pessoas não agem por mal, elas agem sempre na melhor das intenções” (G1). Com esta postura, eles podem conseguir contornar os momentos de conflitos: “tenta contornar, tenta apaziguar a situação e explicar efetivamente o que eu quis dizer” (G8). Isso mostra que uma boa comunicação pode impactar direta e positivamente no ambiente organizacional.

Outro aspecto de destaque nas falas dos entrevistados é a intenção de que buscam na administração dos seus conflitos, a relação ganha-ganha: “já tive alguns conflitos, mas nunca perdi nenhum, todos nós conseguimos contornar” (G5); propondo soluções alternativas: “a gente consegue achar uma solução no meio termo” (G9). Evidenciam o nível de profissionalismo: “foram superadas com profissionalismo de ambas as partes” (G7); “tudo que você faz não é pessoal, tudo é pela empresa” (G5); “eu tenho certeza que no final desse semestre você vai me agradecer pela mudança” (G2). Eles sabem que alguns conflitos demoram a ser sanados: “eu tenho tentado e conseguido contornar” (G9), podendo-se apontar a ideia de Boff (2011), quando afirma que o negociador cognitivo busca auferir ganhos mútuos e relações duradouras, transformando a outra parte em parceiro na solução dos problemas.

Observa-se que, dentro das questões administração de conflitos, construir, usar e manter, e comunicar com a rede, quatro aspectos estão mais ligados à negociação,

por meio das relações de confiança, da comunicação, da empatia e das relações ganha-ganha. Essas análises alinham-se com Man e Lau (2000) e Man, Lau e Snape (2008), de que a competência empreendedora de relacionamento se refere à interação dos indivíduos, bem como as de Zampier e Takahashi (2011) e de Zampier *et al.* (2014), quando ressaltam que a competência empreendedora pode viabilizar a ação efetiva na criação de valor à sociedade, mostrando que a competência empreendedora de relacionamento se encontra nas funções dos gestores de TI.

4.4 Competências Empreendedoras Conceituais

As competências empreendedoras conceituais obtiveram 43 fragmentos, representando 12% do total. De acordo com Man e Lau (2000), as competências empreendedoras conceituais estão relacionadas às diferentes habilidades conceituais refletidas no comportamento do empreendedor. Foi estruturada com as unidades de registro: ângulos diferentes; inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados; avaliar riscos; intuição.

Com base na estruturação, dos 43 fragmentos, 21 ou 49% foram classificados na unidade de registro “ângulos diferentes”; 15 ou 35% com “inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados”; 6 ou 14% com “avaliar riscos”; “intuição” somou 1 fragmento. Observou-se que as unidades de registro – ângulos diferentes; inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados – foram predominantes no exercício das competências empreendedoras conceituais nas funções dos gestores de TI, articulando-se com Man e Lau (2000, 2005), de que as competências empreendedoras conceituais estão relacionadas às diferentes habilidades, refletidas no comportamento do empreendedor; e com Mamede e Moreira (2005), uma vez que as ações empreendedoras conceituais associam-se ao conceito de competência.

Os gestores de TI expressaram que, na busca de inovar, avaliam ângulos diferentes o ambiente externo da organização: “eu acho que primeiro preciso enxergar lá fora” (G1); “estar sempre olhando fora da instituição, buscando melhores práticas. O gestor tem que ter a iniciativa de estar olhando para fora” (G4); “o gestor de TI tem que estar sempre vendo o que tem de tecnologia nova, o que está surgindo” (G6); “de tentar inovar ou trazendo tecnologia nova, ou trazendo metodologia nova” (G1).

Ao mesmo tempo em que a tecnologia propõe inúmeras facilidades para inovar, os relatos evidenciam que os gestores de TI utilizam filtros na gestão: “é uma ideia inovadora, mas o que isso vai agregar na companhia?” (G8); “inovação, mas a viabilidade dela é tão longe que não compensa propor” (G8). Essas falas alinham-se ao achados de Zampier e Takahashi (2011), quando enfatizam que as competências empreendedoras contribuem na criação de valor para o negócio. Os gestores de TI demonstram uma visão pragmática e objetiva na ação de inovar: “inovação tem que ser para o negócio” (G5).

Existe, no entanto, o risco nas ações empresariais e os gestores de TI vivenciam isso na prática: “tem alguma coisa errada ali, aí você vê uma ruptura” (G7); e se perguntam: “se eu mexer nisso, eu vou afetar tais áreas?” (G1). Dessa forma, “você tem que fazer um mapeamento de risco” (G1). Essas falas estão alinhadas com o pensamento de Man e Lau (2000, 2005), sobre competências empreendedoras conceituais, um dos comportamentos é avaliar as situações por ângulos diferentes, analisando o risco. Embora os gestores de TI trabalhem, convivam e se motivem com a tecnologia, as falas resgatam a importância do alinhamento entre a inovação e a TI: “inovação realmente você tem que ter ruptura” (G7); assim como: “a TI é origem de muita mudança, a tecnologia hoje, fomenta praticamente tudo” (G9).

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

Conclui-se, portanto, que os gestores de TI praticam parcialmente a inovação, no olhar para dentro e fora da organização, na busca de novas tecnologias, no comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam, mas desde que percebam previamente que o resultado possa agregar valor para a organização, bem como que o risco se justifique. Isto, para Man e Lau (2000) e Man, Lau e Snape (2008), está relacionado com as competências empreendedoras conceituais, de inovação e de aprendizagem.

Além disso, nota-se a influência da competência empreendedora estratégica (olhar para fora da organização, novas tecnologias, rupturas e riscos calculados) e da competência empreendedora oportunidade (valor para o negócio), sendo características recorrentes no exercício das competências empreendedoras conceituais, as quais se encontram nas funções dos gestores de TI.

4.5 Competência Empreendedora Estratégica

A competência empreendedora estratégica obteve 24 fragmentos, representando 7% do total. Segundo Man e Lau (2000), as competências empreendedoras estratégicas relacionam-se à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa, estruturada nas seguintes unidades de registro: executar monitorar resultados; visão abrangente; realizar mudanças; executar metas; estabelecer e avaliar metas; viabilidade financeira. As duas últimas não foram identificadas nas falas dos entrevistados.

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

Observa-se que as unidades de registro: monitorar resultados; visão abrangente de longo prazo; e realizar mudanças foram predominantes no exercício da competência empreendedora estratégica nas funções dos gestores de TI, alinhando-se com a definição de Man e Lau (2000, 2005), de que as competências empreendedoras estratégicas estão relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa. Também se articula com a abordagem de Mamede e Moreira (2005), de que a ação empreendedora estratégica está diretamente associada com a competência.

Durante as entrevistas, os gestores de TI expressaram que trabalham com metas estratégicas: “todo ano a gente procura criar metas que possam ser mensuráveis” (G3); que trabalham com métricas: “indicadores, metas e resultados” (G7) e monitoram utilizando recursos tecnológicos e físicos: “fisicamente eu monitoro em painéis à vista” (G9). Outros gestores de TI denotaram que trabalham com metas, mas precisam amadurecer o monitoramento da gestão dos indicadores.

Em relação aos gestores de TI, que ainda não são responsáveis diretos por metas estratégicas, indiretamente têm dever e são cobrados em apoiar o atingimento delas, pois estão envolvidos e são responsáveis por apoiar os gestores de negócios, na maior parte das mudanças estratégicas da organização, principalmente naquelas que envolvam a mudança de processos, controlados pelos *softwares* da gestão empresarial integrada, cuja gestão, na maior parte das organizações, está a cargo do gestor de TI, consoante a Araújo *et al.* (2017): quanto mais elevado é o cargo, maiores e mais estratégicas são as exigências.

Sabendo dessa responsabilidade indireta, no que se refere a metas estratégicas, e direta, em apoiar os gestores de negócios, os gestores de TI buscam: “tentar conhecer como é que está a empresa por dentro” (G1). Focam no relacionamento: “às vezes a necessidade nem existe, mas você vai buscá-la” (G3); pois, na percepção deles: “é muito comum você ver gestores que não entendem direito da sua área de negócio” (G7). A cobrança organizacional em apoiar os gestores de negócios no atingimento das metas, referente às mudanças estratégicas, ajudou os gestores de TI que trabalham e monitoram as suas metas estratégicas a desenvolverem as competências empreendedoras estratégicas.

Diante dessas abordagens, conclui-se que existem três situações distintas no que se refere à competência empreendedora estratégica. Primeira situação, os gestores de TI que fazem gestão estratégica e desenvolvem uma visão de longo prazo: “minha responsabilidade não se limita à tecnologia” (G9). Na segunda, os gestores de TI que trabalham com metas, mas estão em amadurecimento, pois precisam aprimorar o aspecto do monitoramento dos indicadores de resultados. Na terceira, os gestores de

TI que trabalham apoiando apenas os gestores das áreas de negócio, buscando atingir metas estratégicas.

Esta situação está alinhada com Mamede e Moreira (2005), de que a competência empreendedora pode ser tratada como a competência do indivíduo, que está relacionada à prática administrativa devido às diferentes tarefas que desempenham; e com Zampier e Takahashi (2014), quando destacam que a competência é resultante da aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa no processo de aprendizagem.

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

4.6 Competência Empreendedora Oportunidade

A competência empreendedora oportunidade obteve 16 fragmentos, representando 5% do total. Levando-se em conta a perspectiva de Man e Lau (2000), as competências empreendedoras oportunidades estão relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas, sendo estruturada por meio da unidade de registro: “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”.

Nota-se que a unidade de registro “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução” foi predominante no exercício da competência empreendedora de oportunidade nas funções dos gestores de TI, uma vez que alguns gestores expressaram que utilizam o relacionamento com os seus pares como tática para apoiar as áreas de negócios, na viabilidade das oportunidades: “as oportunidades surgem de relacionamento diário com os meus pares” (G4); “gosto de estar nos setores e identificando as dificuldades e procurando melhorar” (G2); “eu sempre tento trabalhar fazendo visitas” (G10).

Observa-se que dentro das questões “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”, as falas se articulam com a definição de Man e Lau (2000, 2005), de que as competências empreendedoras de oportunidades estão relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercado em diferentes formas; e com Mamede e Moreira (2005), visto que a ação empreendedora de identificação de oportunidades está associada diretamente com o conceito de competência.

Outros gestores de TI começam a questionar o negócio pela visão sistêmica, apoiada pela gestão de processos e gestão de projetos, a exemplo dos seguintes relatos: “pelo processo, é aquela coisa de entender, olhar e falar” (G7); “ter uma visão de projeto dentro da empresa” (G9); “ter uma visão de formalização de processo” (G9).

Na gestão de processos, estes gestores de TI orientam-se pelo BPM (*Business Process management*), orientado pelo BPM CBOK (*Common Body of Knowledge*), normalizado pela instituição ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*); e na gestão de projetos, os gestores de TI conduzem-se pelo PMBOOK (*Project Management Body of Knowledge*). Percebe-se que a visão sistêmica apoiada pela gestão de processos e de projetos, normalizadas pela ABPMP e PMI, ajudam estes gestores de TI a terem foco na cadeia de valor da organização, reestruturando os processos, com ênfase, principalmente, no cliente.

A comunidade dos gestores de TI está em evolução, pois o índice das falas referente à competência empreendedora oportunidade é baixo em relação às demais competências. A competência empreendedora relacionamento (visitar setores, relacionamento com os pares, passando a ouvir) e a competência empreendedora estratégica (visão sistêmica), durante o exercício da competência empreendedora de oportunidade, configuram-se nas funções dos gestores de TI.

Com o intuito de sintetizar os resultados encontrados por meio dos relatos dos gestores de TI, apresenta-se o Quadro 4 com os principais achados desta pesquisa, considerando a categoria de análise (competência empreendedora) e as suas respectivas unidades de contexto (oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégica e comprometimento), baseadas em Man e Lau (2000).

Quadro 4. Síntese dos resultados

Objetivo da pesquisa	Categoria de análise	Unidades de contexto	Principais resultados
<p>Analisar a influência das competências empreendedoras dos gestores da Tecnologia da Informação.</p>	<p>Competência empreendedora</p>	<p>Oportunidade</p>	<p>Foi caracterizada pelo comportamento “identificar, buscar, estimular e avaliar a solução”, em que os gestores de TI estão no processo de desenvolvimento desta competência e existem dois grupos: os gestores de TI limitados ao atendimento às necessidades das áreas operacionais e os focados na gestão sistêmica.</p>
		<p>Relacionamento</p>	<p>As competências empreendedoras de relacionamento (comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados) e estratégica (visão sistêmica) configuram-se na competência empreendedora administrativa. Pode-se observar que, dentro das questões administração de conflitos, construir, usar e manter, e comunicar com a rede; quatro aspectos ligados à negociação, por meio das relações de confiança, da comunicação, da empatia e das relações ganha-ganha.</p>
		<p>Conceituais</p>	<p>Teve influência pelos comportamentos: “olhar por ângulos diferentes” e “inovar, diferenciar produtos, tecnologias e mercados”, mediante aspectos: olhar para dentro e fora da organização na busca por novas tecnologias; comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam; percepção prévia que o resultado agregará valor organizacional e risco calculado.</p>
		<p>Administrativa</p>	<p>Foi caracterizada pelos comportamentos de liderança, no aspecto da comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados, assim como pelo comportamento de controle no aspecto do relacionamento interpessoal e estratégico.</p>

Objetivo da pesquisa	Categoria de análise	Unidades de contexto	Principais resultados
Analisar a influência das competências empreendedoras dos gestores da Tecnologia da Informação.	Competência empreendedora	Estratégica	Foi impactada pelos comportamentos: monitorar resultados; visão abrangente de longo prazo e realizar mudanças, por meio de três situações: os gestores de TI que fazem gestão estratégica propriamente dita e que desenvolveram uma visão de longo prazo; os gestores de TI que trabalham com metas, mas estão em processo de amadurecimento; os que trabalham apoiando os gestores das áreas de negócios.
		Comprometimento	Obteve influência mediante o comportamento “manter o compromisso com o negócio” no aspecto crescimento, responsabilidade e visão sistêmica. Verificou-se o comprometimento e o crescimento pessoal, mesmo que os gestores de TI tenham que abdicar aspectos de suas vidas pessoais para obter experiências profissionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar as características das competências empreendedoras dos gestores da Tecnologia da Informação. A metodologia aplicada mostrou-se pertinente para atender ao objetivo, aprofundando-se no papel do gestor de TI, foco deste estudo, e na importância de suas competências empreendedoras para a criação e manutenção de vantagem competitiva das organizações. Os resultados encontrados apontaram conclusões para gestores, acadêmicos e pesquisadores das áreas de “competências empreendedoras” e “tecnologia da informação”.

A competência empreendedora administrativa foi caracterizada pelos comportamentos de liderança, no aspecto da comunicação, relacionamento interpessoal e foco em resultados, enquanto a competência empreendedora comprometimento foi caracterizada pelo aspecto crescimento, responsabilidade e visão sistêmica. Por sua vez, a competência empreendedora relacionamento foi influenciada pelos comportamentos: administração de conflitos, construir, usar e manter.

As competências empreendedoras conceituais foram impactadas pelos aspectos: olhar para dentro e fora da organização na busca de novas tecnologias; comprometimento com as consequências causadas pelas rupturas que as tecnologias proporcionam; percepção prévia que o resultado agregará valor organizacional; risco calculado. A competência empreendedora estratégica caracterizou-se pelos comportamentos: monitorar resultados; visão abrangente de longo prazo; realizar mudanças.

As competências empreendedoras: administrativa (acompanhar os resultados por meio de reuniões semanais e mensais); comprometimento (apoiar os gestores de negócio); e relacionamento (escutar o cliente, relacionar com os gestores de negócios) foram bem caracterizadas nas funções dos gestores de TI. Os resultados demonstraram que a competência empreendedora relacionamento e estratégica, durante o exercício da competência empreendedora de oportunidade, configuraram-se nas funções dos gestores de TI.

Diante dos resultados da pesquisa, confirma-se que as competências empreendedoras oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativa, estratégica e comprometimento tiveram influência nos diferentes eixos de atuação dos gestores da Tecnologia da Informação. A ressalva refere-se à competência empreendedora relacionamento, pois não se identificou que, durante o seu exercício, recebesse influência das demais competências empreendedoras.

Ao considerar a contribuição deste estudo em uma perspectiva de curto prazo, pode-se evidenciar que os resultados da pesquisa fornecem uma visão geral acerca das competências empreendedoras dos gestores de TI, proporcionando um panorama sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes desses profissionais que são encarregados

por transformar informações em processos de gestão, bem como são diretamente responsáveis pela elaboração de projetos que possam impactar positivamente na organização e no mercado.

No que se refere ao logo prazo, essas informações podem ser úteis para o desenvolvimento de políticas e práticas mais direcionadas para a área de TI, pois é uma área essencial para as organizações, uma vez que os gestores de TI alinham os investimentos na área com o objetivo organizacional, transformando informações em conhecimento, este como um recurso econômico estratégico para que as organizações se diferenciem no mercado, obtendo vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Diante das contribuições desta pesquisa, identificou-se a influência contínua e recíproca no desenvolvimento e aprimoramento entre as competências empreendedoras, pois, quando o gestor de TI exerce as competências empreendedoras administrativa e oportunidade, tende a influenciar no desenvolvimento das competências empreendedoras: relacionamento e estratégica. A abordagem das competências empreendedoras agregou-se nos diversos esforços para buscar apresentar um modelo para os gestores de TI.

Além dessas contribuições, a pesquisa é pertinente devido à importância de apresentar um modelo de competências empreendedoras, ressaltando a relevância do gestor da tecnologia da informação, o qual é responsável na elaboração e manutenção da vantagem competitiva da empresa. Ademais, a pesquisa fortalece estudos conceituais e empíricos sobre as competências empreendedoras dos gestores de TI.

Espera-se que esta pesquisa suscite o interesse de pesquisadores das áreas “competências empreendedoras” e “tecnologia da informação”, contribuindo para a construção do conhecimento científico. Com o intuito de suplantar algumas limitações, como a investigação com 10 gestores de TI, de apenas uma cidade e sem a utilização de métodos quantitativos, sugere-se, para investigações futuras, replicar o mesmo instrumento de Man e Lau (2000) junto aos gestores da Tecnologia da Informação dos demais estados do país, utilizando-se métodos quantitativos e adotando uma perspectiva comparativa entre as competências empreendedoras dos gestores de TI de diferentes realidades socioeconômicas.

Referências

- Ahmad, N., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 182-203.
- Araújo, J. M., Kilimnik, Z. M., & Santos Neto, S. P. (2017). Competências demandadas versus competências tidas por gestores da área de TI: um estudo em uma empresa do setor de tecnologia de informação de Minas Gerais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(3), 217-243.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.
- Boff, R. J. (2011). Negociação: técnicas para a obtenção de resultados. *Revista Interlink*, 2(2), 109-129.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Bracht, D. E., & Werlang, N. B. (2015). Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1), 101-124.
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Dillon, S., & Taylor, H. (2015). Employing grounded theory to uncover behavioral competencies of information technology project managers. *Project Management Journal*, 46(4), 90-104.
- Fleury, C., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e desenvolvimento de competências*. São Paulo, Atlas.
- Galliers, R. D., & Leidner, D. E. (2014). *Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems*. Routledge.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Makhamed, Y. M., & Bendassolli, P. F. (2017). Validity evidences for an entrepreneurial competences inventory to junior entrepreneurs. *Psico-USF*, 22(2), 285-297.
- Mamede, M. D. B., & Moreira, M. Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do

- Ceará. Anais do XXIX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília.
- Man, T. W., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.
- Man, T. W., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: an investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 464-481.
- Man, T. W., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257-276.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- Panozzo, R., Silva, J. P., Meoti, S., Zanandréa, G., & Cruz, M. R. (2011). Tecnologia da informação: estratégia para os negócios do sistema Unimed do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 1(1), 172-186.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-54.
- Pena, F. G., Ferreira, A. R. L., Braga, J. O., & Castanheira, M. E. M. (2015). "Hoje, líder de turma. Amanhã, líder organizacional": um estudo sobre a oportunidade de desenvolvimento de competências aos graduandos em Administração. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 204-238.
- Rezaeizadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cunningham, J., & Murphy, E. (2017). Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: insights from a study of Irish and Iranian entrepreneurs, university students and academics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 35-73.
- Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239-254.
- Santandreu-Mascarell, C., Garzon, D., & Knorr, H. (2013). Entrepreneurial and innovative competences, are they the same? *Management Decision*, 51(5), 1084-1095.
- Schneider, R. M., Barbosa, J. G. P., Bouzada, M. A. C., & Gonçalves, A. A. (2016). A influência de fatores organizacionais na gestão de projetos de tecnologia da informação (TI). *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(1), 157-183.
- Silva, J. C. P., Lima, T. C. B., Paiva, L. E. B., & Lima, M. A. M. (2017). Aprendizagem empreendedora: estudo com gestores de tecnologia da informação. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 1009-1034.

- Silva, M. R. R., Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. (2019). Entre risos e negócios: uma análise das competências empreendedoras dos humoristas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(2), 292-318.
- Stefaniczen, J., & Zampier, M. A. (2017). Competências dos profissionais de fisioterapia: estudo em um município da região Centro Oeste do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(2), 33-57.
- Tehseen, S., & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial competencies and SMEs business success: the contingent role of external integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 50-61.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos Ebape*, 9(6), 564-585.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2014). Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 1-22.
- Zampier, M. A., Takahashi, A. R. W., & Fernandes, B. H. (2012). Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(1), 101-130.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris, Liaisons.